

جامعة الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونية

مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل و التنظيم

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2000  
في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية  
التنظيمية.

دراسة ميدانية على مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على  
شهادة ISO 9001 : 2000 .

إشراف الدكتورة:

خطاش ربيعة

إعداد الطالبة:

فلاحي وهيبة هدى

السنة الدراسية 2008-2009

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أبي رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه.

و إلى أمي العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها.

# شكر و تقدير.

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم و وفقنا لانجاز هذا العمل و  
إتمامه.

و أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الخالص و الاحترام الفائق إلى  
كل من ساعدني من قريب أو بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع و  
أخص بالذكر:

أمي العزيزة و إلى كل عائلتي التي دعمتني بالوسائل و الإمكانيات  
المادية و المعنوية.

و إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة خطاش ربعة، على توجيهاتها  
القديمة و إشرافها المتواصل.

ص	فهرس المحتويات.
	الإهداء.
	شكر و تقدير.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الجداول.
I	المقدمة.
01	الجانب النظري.
02	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة.
03	1- الإشكالية.
07	2- الفرضيات.
08	3- أهداف الدراسة.
09	4- أهمية الدراسة.
10	5- الدراسات السابقة.
22	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة و معايير الجودة ( ISO 9000 ).
22	1-1 الجودة.
23	1-1-1 تعريف الجودة.
25	2-1-1 نشأة و تطور الجودة.
30	3-1-1 أهمية الجودة.
32	2-1 مدخل إدارة الجودة الشاملة.
32	1-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة.
35	2-2-1 أهمية و أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
37	3-2-1 أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
39	4-2-1 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية.
42	3-1 نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000.

43	1-3-1 المنظمة الدولية للتقييس و معايير الجودة ISO 9000.
45	2-3-1 تعريف و نشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.
50	3-3-1 نظام إدارة الجودة حسب معايير ISO 9001: 2000 .
55	4-1 الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000.
58	خلاصة الفصل.
61	الفصل الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO
62	1-2 تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة.
62	1-1-2 أهمية العنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة.
64	2-1-2 مبادئ نجاح إدارة الجودة الشاملة.
66	3-1-2 مفهوم العميل جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة.
67	2-2 مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الجودة ISO 9000.
67	1-2-2 تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة.
68	2-2-2 تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة.
69	3-2-2 تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000.
74	3-2 مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 و تسيير الموارد البشرية.
74	1-3-2 تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في تسيير الموارد البشرية.
78	2-3-2 عمليات تسيير الموارد البشرية.
80	3-3-2 حلقة التحسين المستمر للجودة.
82	خلاصة الفصل.
85	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.
85	1-3 مفهوم الفعالية التنظيمية.
86	1-1-3 تعريف الفعالية التنظيمية.
88	2-1-3 أبعاد الفعالية التنظيمية.
92	3-1-3 المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية.

94	2-3 مداخل دراسة و قياس الفعالية التنظيمية.
94	1-2-3 مدخل تحقيق الأهداف.
95	2-2-3 مدخل النظم.
96	3-2-3 مدخل العمليات الداخلية ( نموذج العلاقات الإنسانية).
98	4-2-3 مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم.
100	3-3 نماذج و مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
100	1-3-3 نموذج كامبل (1977) Campbell و نموذج Steers .
102	2-3-3 نموذج (1983) Quinn et Rohrbaugh.
104	3-3-3 نموذج (1994) Morin, Guindon et Bouliane .
108	4-3 العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO 9001: 2000 و الفعالية التنظيمية.
109	1-4-3 أثر تطبيق إدارة الجودة على العمليات الإنتاجية.
110	2-4-3 أثر تطبيق إدارة الجودة على الفعالية الاقتصادية.
112	3-4-3 أثر تطبيق إدارة الجودة على الفعالية التنظيمية و الاجتماعية.
116	خلاصة الفصل.
118	الفصل الرابع: واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
119	1-4 مكانة التقييس في الجزائر.
119	1-1-4 نشأة التقييس في الجزائر.
121	2-1-4 المعهد الوطني للتقييس.
123	3-1-4 الإجراءات و القوانين الخاصة بالتقييس.
125	2-4 شهادات الجودة ISO 9001: 2000 .
125	1-2-4 الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000.
128	2-2-4 تكلفة الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000.
129	3-2-4 الجائزة الجزائرية للجودة.
131	3-4 نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 في المؤسسات الجزائرية.

131	1-3-4 مراحل إقامة وتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية.
135	2-3-4 نقاط عدم التوافق في الأنظمة القديمة.
138	خلاصة الفصل.
	الجانب التطبيقي.
141	الفصل الخامس: منهجية الدراسة
141	1-5 منهج الدراسة.
142	2-5 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
142	1-2-5 التعريف الإجرائي لمبادئ نظام إدارة الجودة.
146	2-2-5 التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية.
148	3-5 الدراسة الاستطلاعية.
150	4-5 مجتمع و عينة الدراسة.
150	1-4-5 تحديد مجتمع و عينة الدراسة.
152	2-4-5 خصائص عينة الدراسة.
155	5-5 أداة الدراسة.
156	1-5-5 وصف أداة الدراسة.
159	2-5-5 صدق الأداة و ثباتها.
160	6-5 أساليب المعالجة الإحصائية.
162	الفصل السادس: عرض، تحليل و مناقشة النتائج.
162	1-6 عرض و تحليل نتائج الدراسة.
162	1-1-6 عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.
173	2-1-6 عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.
181	3-1-6 عرض و تحليل نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة.
187	2-6 مناقشة الفرضيات.
187	1-2-6 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى.
188	2-2-6 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

189	3-2-6 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.
193	3-6 الاستنتاج.
196	الاستنتاج العام.
	المراجع.
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة.	العنوان	الرقم
73	مقارنة بين ISO 9001:2000 و ISO 9004 .	جدول (01).
144	التعريف الإجرائي لأبعاد قياس مبادئ نظام إدارة الجودة.	جدول (02).
147	التعريف الإجرائي لمفهوم الفعالية التنظيمية و مؤشرات قياسها.	جدول (03).
152	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسات محل الدراسة.	جدول (04).
152	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	جدول (05).
153	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.	جدول (06).
154	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.	جدول (07).
154	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (08).
157	توزيع عبارات الاستبيان.	جدول (09).
163	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية.	جدول (10).
165	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبدأ التركيز على العميل.	جدول (11).
167	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبدأ التركيز على دمج و مشاركة العمال.	جدول (12).
168	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبدأ التحسين المستمر.	جدول (13).
170	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبدأ التسيير بالعمليات.	جدول (14).
172	نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.	جدول (15).
173	مستوى الرضا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000.	جدول (16).

175	طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.	جدول (17).
176	مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الحاصلة الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتنمية و تطوير الكفاءات.	جدول (18).
178	درجة الانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.	جدول (19).
179	مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.	جدول (20).
181	قيمة معاملات الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الرضا الوظيفي.	جدول (21).
182	قيمة معاملات الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المناخ التنظيمي.	جدول (22).
183	قيمة معاملات الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تنمية و تطوير الكفاءات.	جدول (23).
184	قيمة معاملات الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الانتماء التنظيمي.	جدول (24).
185	قيمة معاملات الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية.	جدول (25).

المقدمة

## المقدمة.

إن التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية خلال العقود الأخيرة أدت إلى إبراز أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، مما أدى إلى اهتمام الفكر الإداري الحديث بتحقيق الفعالية و الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية من خلال الاهتمام و تنمية العامل البشري، و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، و من هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين ما تقدمه من سلع و خدمات متنوعة في كافة القطاعات.

و من بين الظواهر الهامة لتسيير المؤسسات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم، و في ظلّ التوجّهات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرضها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح التام على الاقتصاد العالمي نجد التّنبّي الواسع لمداخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيق معايير ISO 9000 كإستراتيجية متكاملة للتحسين الشامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، و تطوير صورتها في الأسواق العالمية والمحلية، لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، و نقل المنازعات بين العاملين، و ترضي المستفيدين، و تدعم الابتكار و التجديد.<sup>1</sup>

فمن خلال 161 بلد عضو في المنظمة العالمية للتقييس ISO، نجد أكثر من مليون مؤسسة عالمية اعتمدت نظام إدارة الجودة الشاملة و المعايير الدولية ISO 9001: 2000 ( 115 389 مؤسسة ايطاليا حصلت على الشهادة في 2007، 73 176 في اليابان، 65 112 في اسبانيا، 45 195 في ألمانيا، 36 192 في الولايات المتحدة)<sup>2</sup>، و أصبح بذلك احد الأنظمة الإدارية و التسييرية الأكثر شيوعا في العالم، و ساهم بشكل كبير في تحسين أدائها و تسييرها العام ( Guillen.M et al, 2002 ).

<sup>1</sup> خضير كاظم حمّود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 73.

<sup>2</sup> <http://www.iso.org/> : Observatoire ISO Survey, 2007.

فمدخل إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ و الأسس التي تعمل المؤسسات على تبنيها من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن و تحقيق أهدافها، فهو فلسفة إدارية و مدخل استراتيجي و وسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة.

و بالرغم من تعدد تعاريف الجودة باختلاف الباحثين و نظرتهم إليها و التطور التاريخي لمفهومها، بحيث يمكن أن تعرف على أنها: " مجموع متطلبات العملاء" ( Deming, ) أو " درجة تطابق السلع/ الخدمات مع المواصفات" ( Crosby, 1979 )، أو " الملائمة للغرض أو الاستعمال" ( Juran, 1989 )، أو تعريفها من خلال أداء السلع و الخدمات، المثانة، سهولة الاستخدام و الصيانة أو مجموع الخصائص و المواصفات الخارجية، هناك عدة جهود دولية بذلت لوضع نماذج لإدارة الجودة التي من شأنها ضمان الحد الأدنى من متطلبات الأداء، و منح العملاء الثقة الكافية بأن السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة مطابقة لمتطلبات البيئة المفروضة من السوق و المنافسة.

و يعتبر الإصدار الجديد لسلسلة المعايير الدولية ISO 9001: 2000 (نظام إدارة الجودة) الخاص بالمنظمة و التي اكتسبت في السنوات الأخيرة سمعة واسعة النطاق لتحسين مستوى الجودة مقارنة بالإصدار القديم ISO 9000: 1994 ( توكيد الجودة) الخاص بالمنتج من أهم هذه المبادرات، بالإضافة إلى أنّ حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001: 2000 دليل لامتلاكها نظام للجودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق نظام إدارة الجودة، و الذي يركز على إرضاء العميل و أسلوب العمليات، دمج و مشاركة العمّال و التحسين المستمر، و الذي يقربها أكثر إلى منطق التسيير بالجودة الشاملة.

و بذلك أصبحت الجودة البعد الإستراتيجي الذي لا يمكن أن تتخلى عنه أي مؤسسة اقتصادية ( إنتاجية أو خدمية) إذا رغبت في تحقيق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية أو حتى مجرد البقاء و الاستمرار في محيط تنافسي صعب و غير مستقر. و أصبح

تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000 في المؤسسات الاقتصادية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات و تحقيق أهدافها، و يساعدها على ضبط و تطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، زيادة الفعالية التنظيمية و الارتقاء بالأداء في جميع مجالاته.

في هذا الإطار أصبح على المؤسسات الجزائرية في مجملها و بالأخص المؤسسات الاقتصادية، التوجه نحو تبني و تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و التحسين المستمر لطرق تسييرها و تنظيمها، و ذلك بالاهتمام بالتقييس و تطبيق معايير ISO 9001: 2000 كمنهج جديد للتسيير و الذي ستسعى من خلاله إلى الارتقاء بمستوى أدائها و تحسين فعاليتها في جميع النواحي (الاقتصادية، التجارية، الاجتماعية و الإنسانية).

و هذا ما سنحاول التطرق إليه في دراستنا هذه، من خلال الكشف عن مدى مساهمة تبني و تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 في تحسين فعاليتها التنظيمية، و ذلك بتقييم درجة التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و علاقتها بمستوى تحقيق الفعالية التنظيمية فيها.

و تكمن أهمية هذا الموضوع في حد ذاته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي عليها أن تبحث عن التطوير المستمر لأساليب تسييرها و تبني استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين أدائها و فعاليتها في ظل التغييرات و التطورات الاقتصادية العالمية، وبالأخص الجوانب الإنسانية منها، معتمدين في ذلك على مؤشرات اجتماعية، إنسانية و تنظيمية في تقييم الفعالية.

و لتحقيق أهداف الدراسة يتضمن هذا البحث قسما نظريًا و آخر تطبيقيًا. حيث خصص القسم الأول لعرض الإطار النظري للدراسة و يحتوي على فصل تمهيدي خاص بالإطار العام للدراسة و أربع فصول تمثلت فيما يلي:

- **الفصل الأول** تناولنا في الجزء الأول منه المفاهيم المتعلقة بالجودة و إدارة الجودة الشاملة، من حيث مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، الأسس و المبادئ التي تقوم عليها. أما الجزء الثاني فيتطرق إلى نظام إدارة الجودة و سلسلة المعايير ISO 9001 من حيث التعريف بالمعايير و نظام إدارة الجودة، و تحديد الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق هذه المعايير الدولية و الحصول على الشهادة.
- **الفصل الثاني** فتطرقنا من خلاله إلى تسيير الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة و مكانتها في معايير توكيد الجودة و نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000، و أهمّ التغيرات التي شاهدها و المفاهيم المرتبطة بها.
- **الفصل الثالث** و تناولنا فيه مفهوم الفعالية التنظيمية من حيث مفهومها، أبعادها، مداخل و مؤشرات قياسها. كما قمنا في الأخير تحديد العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية.
- **الفصل الرابع** و تطرقنا فيه إلى واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و ذلك من خلال لمحة تاريخية عن نشأة التقييس، تعريف المعهد الوطني للتقييس، و مختلف الإجراءات و القوانين المتعلقة بنشاط التقييس و كذا الحصول على الشهادة و تكاليفها. و عرض أهم مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في هذه المؤسسات
- أما الجانب التطبيقي فقد خصص **الفصل الخامس** منه للإطار المنهجي للدراسة حيث تمّ عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية و خصائص عينة البحث تم أدوات جمع البيانات و طرق التحليل الإحصائية لبيانات الدراسة النهائية.
- **الفصل السادس** فخصصناه لعرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها. و في نهاية هذا البحث قدّمنا الاستنتاج العام و الخاتمة لخصنا فيها نتائج الدراسة و حدودها.



# الحجاب النظري

## 1 - الإشكالية.

دخلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القرن الحادي والعشرين، لتجد نفسها أمام تحديات كبيرة تفرضها تغيّرات المحيط الخارجي الواسع باعتبارها أصبحت تعيش ضمن نظام مفتوح يزداد سرعة و تعقيدا يوما بعد يوم، خاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية و اعتبار الجزائر شريك مع الاتحاد الأوروبي، والطموح و التحضير بجدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يتبع ذلك من منافسة قوية و شديدة للمنتجات الأجنبية، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق منذ انهيار النظام الاشتراكي، و أصبحت الجودة البعد الاستراتيجي لتحسين فعالية هذه المؤسسات، وعامل من العوامل الحاسمة لبقائها و ازدهارها، لاسيما أننا أمام فكر فلسفي جديد يقوم على أساس أن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة و ما يرتبط بها من رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

و لتحقيق ذلك تقوم هذه المؤسسات بتبني نظام إدارة الجودة و السعي للحصول على شهادة ISO 9001: 2000 كأداة للتحسين الشامل لنمط تسييرها الداخلي و تنظيمها، و خطوة أساسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الابتعاد عن منطق "ضمان الجودة" للإصدار 1994 القائم على جودة المنتج أو السلعة فقط.

فالإصدار الجديد للمعايير ISO 9001: 2000 ( نظام إدارة الجودة) يعتبر تحول تام مقارنة بالإصدار القديم و ذلك من خلال المتطلبات و المبادئ التي يقوم عليها، و التي تركز على مبدأ التحسين المستمر، و عقلانية العمليات، و مشاركة و دمج جميع العاملين بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما يهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في العملية الانتاجية و التنظيمية، و الارتقاء بمستوى الفعالية في جميع الجوانب المالي، التجاري، الاقتصادي، البشري، التنظيمي و الاجتماعي، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال خطة استراتيجية محكمة تعتمد على الجودة كسلاح تنافسي.

و عليه بعد أن أصبحت الجودة البعد الاستراتيجي الذي لا يمكن أن تتخلى عنه أي مؤسسة اقتصادية ( إنتاجية أو خدمية) إذا رغبت النجاح و التفوق، اتجهت اهتمامات الباحثين في السنوات الأخيرة إلى دراسة الآثار و النتائج الحقيقية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 على فعالية و أداء المنظمات، و قد انتهجوا في ذلك سبلا كثيرة لشساعة موضوع الجودة من جهة و صعوبة تعريف مفهوم الفعالية التنظيمية و تعدد مداخل قياسها من جهة أخرى.

و وفق هذا المنظور نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المعقدة و التي لا تزال غير واضحة في ميدان العلوم الإنسانية و التسييرية و التي يصعب حصرها بدقة، لذلك تم تفسير العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية من زوايا مختلفة معتمدين على مؤشرات اقتصادية، تجارية، مالية و تنظيمية ( تحسين جودة المنتجات، زيادة الأرباح، الرفع من الحصة السوقية و تحسين المكانة التنافسية...الخ).

و أغلب الدراسات التي أقيمت في هذا الموضوع ( Skrabec,1995; Ragothamans et Kortel,1999 ; Chow-Chua, Goh et Boon Wah, 2003 ) بيّنت الأثر الإيجابي لتطبيق مداخل الجودة ( ادارة الجودة الشاملة، أنظمة الجودة ISO و الحصول على الشهادة... ) على الفعالية التنظيمية، و لم تختلف أغلبيتها حول الدور الكبير الذي تلعبه في نجاح هذه المؤسسات و تحسين أدائها.

ف نجد أن جهود بعض الباحثين ركزت حول محاولة التعرف على أثر أنظمة الجودة على بعض مؤشرات الفعالية الاقتصادية في المؤسسات الأمريكية و الكندية، حيث بيّنت دراسة كل من ( Hendricks et Singhal, 1997 ) و ( Corbett et al, 2005 ) الأثر الإيجابي لتطبيقها على الإنتاجية و تحسين فعالية العمليات التشغيلية و الفعالية التجارية.

و في نفس السياق أظهرت دراسة كل من ( J.L. Nicolan et R.Sellers, 2002 ) أن الشهادة ISO 9001: 2000 علامة في الأسواق التجارية، و متغير إعلامي فعال يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في الأسواق العالمية و المحلية، و عامل للمنافسة الدائمة، مما يزيد في حصتها السوقية و أرباحها.

كما اهتمت مجموعة أخرى من الباحثين على تحديد أثر هذه الأنظمة على الفعالية التنظيمية، و ركزوا في ذلك على مؤشرات تنظيمية و انسانية مثل، المناخ التنظيمي، الاتصال الداخلي و تطوير الكفاءات... و من بين هذه الدراسات، نجد دراسة ( Lee et Palmer, 1999 ) و ( U.H.Acharya et R.Sanjit, 2000 ) و التي أثبتت و بشكل قطعي الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الاتصال الداخلي في المؤسسات و ذلك من خلال الفهم الجيد للمسؤوليات و التحكم في العمليات من طرف العمال، و دراسة ( Zuckerman et Hurwitz, 1996 ) التي بيّنت أنّ هناك تحسين في العلاقات بين الأفراد و التقليل من الصراعات الداخلية.

و قد دعّمت هذه الدراسات بدراسة ( Zohir Yanat et Farid Chaouki, 2004 ) التي أظهرت بأن تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 تساهم في تقوية الانتماء التنظيمي و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، تحسين المناخ التنظيمي و تأمين ظروف عمل جيّدة و بالتالي تحسين فعالية المؤسسة.

و أخيرا و من خلال دراسات كل من ( Bénézech.D et Loos Baroin, 2003 ) و ( Lambert.G et Loos Baroin, 2004 ) التي بيّنت أن المعايير ISO 9001: 2000 نظام للتعلّم التنظيمي و أداة لتسيير المعارف و تطوير الكفاءات، و لها أثر إيجابي على المعارف القاعدية و تساعد على تحويل هذه المعارف إلى كفاءات تساهم في تطوير المؤسسة. كما أظهرت دراسة ( Lambert et Ouedrago, 2004 ) أن هناك علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و تسيير المعارف بحيث أنّه ينظّم انتقال المعارف بين الأفراد من خلال رسمية المعايير و وحدتها.

و بالرغم من أهمية هذه الدراسات في تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الفعالية التنظيمية إلا أنها ارتبطت بالبيئة الغربية ( أمريكا، أوروبا، و اليابان...الخ) المتشعبة بثقافة الجودة و مبادئها منذ القرن الماضي، و التي تعتبر الجودة فيها عامل للتميز و التفوق. في حين نجد أن الاهتمام بالجودة في الجزائر شأنها كسائر البلدان النامية بدأت مؤخرا فقط، بحيث كان شبه غياب لثقافة الجودة في مؤسستنا الوطنية نتيجة سياسة الاحتكار و الاقتصاد المخطط الذي اعتمدت عليه الجزائر في تسيير اقتصادها منذ الاستقلال، و هذا ما دفعنا الى طرح السؤال التالي:

" هل التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( SMQ ) له علاقة بتحسين فعاليتها التنظيمية؟، وهل يساهم ذلك في تحقيق مستويات ايجابية في بعض مؤشرات الاجتماعية و التنظيمية كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات و الانتماء التنظيمي؟ "

و في ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة ( التزام الادارة و الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات)؟.
- هل تحقق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 مستويات عالية في مؤشرات الفعالية التنظيمية ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الالتزام التنظيمي)؟.
- هل توجد علاقة بين التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية؟.

## 2- فرضيات الدراسة:

للتمكن من الاجابة على اشكالية البحث، و على ضوء الدراسات حول العلاقة بين تطبيق نظام ادارة الجودة و الفعالية التنظيمية، قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

" التزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة بدرجات ايجابية له علاقة بتحسين فعاليتها التنظيمية، و ينعكس ذلك ايجابا على مستويات بعض مؤشراتها التنظيمية و الانسانية (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) ".

و يمكننا التحقق من هذه الفرضية العامة من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الاولى: " تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (التزام الادارة و الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات) بدرجة ايجابية ".

- الفرضية الجزئية الثانية: " تحقق المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 مستويات عالية في مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) ".

- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه بين درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (SMQ) و مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية و مؤشرات قياسها.

### 3- أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي للدراسة بجانبها النظري و الميداني يتمثل في إجراء دراسة تحليلية لبيان أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال:

- تقييم درجة تطبيق المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

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

- دراسة وتحليل موضوعي لواقع الجودة في المؤسسات الجزائرية و ذلك في إطار ما يجري في العالم و مختلف التحديات التي تواجهها.

- عرض بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي من شأنها تفعيل تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO و الوصول إلى تحقيق الأداء النمطي و تحسين الفعالية التنظيمية و بالأخص فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة، في إلقاء الضوء على موضوع يتسم بالحدثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي تعيش نهضة تنموية رائعة و المتمثل في تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001 إصدار:2000، و السعي إلى تحديد أثره و انعكاساته عليها و مدى مساهمته في نجاحها و تحقيق فعاليتها.

و عليه تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات أهمها:

- حداثة تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 على مستوى المؤسسات الجزائرية، و الذي أصبح في السنوات العشرة الأخيرة من أهم التوجّهات الحديثة في تسييرها و تنظيمها.

- تسيير المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات و التطورات الاقتصادية العالمية ( العولمة، انفتاح الأسواق، شدة المنافسة...) يتطلب تطبيق سياسات و نظم فعّالة و مدعّمة لفعاليتها، و مفهوم نظام إدارة الجودة و تبني المعايير ISO 9001 إصدار 2000 يوفر هذا إذا ما تمّ تطبيقه في الإطار السليم و احترام كل المبادئ و المرتكزات التي يقوم عليها.

- تستمد أهميتها كذلك من أهمية العنصر البشري كأهم عامل لنجاح تطبيق أنظمة الجودة و تحقيق فعالية المؤسسة، و المكانة الكبيرة التي حظيت بها في المعايير الجديدة ( ISO 9001 إصدار 2000 ).

- نُدرّة البحوث و الدراسات التي تمّت في هذا المجال بصورته المباشرة في المؤسسات الجزائرية. و إن كانت هناك دراسات و أبحاث تناولت جوانب أخرى من أداء و فعالية المؤسسات، لكنها لم تعطي لإدارة الموارد البشرية و الجوانب الإنسانية في المؤسسة الأهمية التي تستحقها.

## 5- الدراسات السابقة.

اجريت العديد من الدراسات لتحديد اثر تطبيق نظام ادارة الجودة و الجودة الشاملة في العديد من البلدان، و في مختلف المؤسسات، و فيما يلي سنتطرق الى البعض منها:

### الدراسات الأجنبية.

#### - دراسة Prajogo, Brown, 2004<sup>1</sup>.

الدراسة بعنوان " العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و جودة الأداء و دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية -دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا" ، و قد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس فعالية المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:

- هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الفعالية و الأداء ؟ أم لا ؟
- دراسة مدى تأثير عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة. و دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة ؟.
- معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة و في المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Prajogo ,Daniel&, Brown Alan , **The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs** :An Australian empirical study", qmj, vol. 11, no4, 2004

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ للجودة الشاملة دوراً فعالاً و هذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية و التخطيط الاستراتيجي ، و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات أداء الجودة و بين الجودة الشاملة.

### - دراسة Hansson, 2003<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحث مختلفين، حيث يركّز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المنظمات السويديّة.، حيث تمّ الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويديّة بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ويركّز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصّغيرة، حيث تمّ دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة - من خلال تطبيقهما النّاجح لنظام إدارة الجودة الشاملة - كحالات دراسية، و تبيّن من خلال هذه الدراسة أنّ بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنّها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي: التزام القيادة، مشاركة جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Hansson, Jonas, **Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance** (Investigation with a Focus on Small Organizations)", Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden, 2003.

- دراسة M.Anderson and A-S.Sohal, 1999<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة والفعالية في منظمات الأعمال الصغيرة. وشملت العينة (62) شركة صغيرة في استراليا، ووضّحت أثر تلك التطبيقات على الفعالية التنظيمية لتلك المنظمات، حيث تمّ قياس الفعالية وفق هذه المؤشرات: المنافسة العامة، المبيعات، الحصة السوقية، مستويات التوظيف، التدفق النقدي والتصدير، الرضا عن العمل. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي: تأثير تطبيقات القيادة على جودة المنتج، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض تطبيقات إدارة الجودة ( الإستراتيجية والسياسية ، والمعلومات، رضا العمال، وإدارة الأفراد) ومؤشرات الفعالية. إضافة إلى التأثير الكبير لتطبيقات الجودة على جودة المنتج، المبيعات والتنافسية.

<sup>1</sup> Anderson. M and Sohal. A-S, **The study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses**. International journal of quality and reliability management, vol 16, N°9,1999 ,P.859-877

## الدّراسات العربيّة.

- دراسة العاجز ، 2007.<sup>1</sup>

الدّراسة بعنوان "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسات الإقراض في قطاع غزة"، و قد هدفت إلى التّعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسّسات من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل أحد المشكلات الاقتصادية.

وقد توصلت الدّراسة إلى أنّ مؤسّسات الإقراض قد طبّقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بدرجات و مستويات متفاوتة. و كان أعلى مستوى تطبيق التّركيز على الاحتياجات الإدارية و التّكنولوجيّة للمنافسة ثم تلاه التّركيز على العميل ثم التّركيز على تحسين العمليّات، أما التّركيز على تلبية احتياجات العاملين يعتبر أدنى مستوى تطبيق. أيضا طبّقت المؤسّسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة غير منظّمة ممّا جعلها تبذل مجهودا أكبر في مقابل تحقيق نتائج أقل، كما أنّ المؤسّسة تشجّع أي مبادرة لتحسين الأداء و تستجيب بصورة سريعة للتّغيّرات في البيئة المحيطة. بالإضافة إلى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات يؤثر بشكل إيجابي على الفعاليّة التنظيميّة و المتمثّل في: الربحيّة والإنتاجيّة و كفاءة التّشغيل و مستوى رضا العملاء على الخدمات المقدّمة لهم بصورة جيّدة.

<sup>1</sup> العاجز سناء فاروق، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسات الإقراض في قطاع غزة، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- دراسة السالم و العلونة 2006<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة: التزام الإدارة العليا بالجودة، أهداف وسياسات خاصة بالجودة، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتعليم، رسميّة التحليل والتصميم، الإدارة بناء على الحقائق، السيطرة على العمليات، مشاركة الموردّين، المشاركة وتفويض الصلاحيات وأثرها على مستوى جودة البرمجيّات في الشركات الأردنيّة لصناعة البرمجيّات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واكتشاف العوامل التي تساعد على عمليّة التطبيق ومحاولة تعزيزه.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على مائة مدير يعملون في تطوير البرامج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمّ بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقيّة العناصر، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج.

أيضاً بيّنت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الخصائص التنظيميّة للشركات ( عدد الموظّفين، رأس المال، العمر، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد الموظّفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة. و أوصى الباحث بضرورة ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويّات التنظيميّة بأهميّة إدارة الجودة الشاملة، والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون

<sup>1</sup> السالم مؤيد و العلونة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنيّة لصناعة البرمجيّات ، المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1 ، 2006.

اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أيّ جهد يبذل وفي أيّ مستوى كان لن يكتب له النجاح.

### - دراسة الطراونة، البليبيسي، 2002.<sup>1</sup>

الدراسة بعنوان "الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، و كانت دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن"، و قد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الفعالية مقاسا من خلال نسب معدّل الربحية، الإنتاجية، كفاءة الشغل، و أثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات. و قد تمّ اختيار بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العميل، مقابلة احتياجات، التركيز علي تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسين.

و نتج عن تلك الدراسة: أن المؤسسات التجارية في الأردن تتبنّي بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و هذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متّخذي القرار في المؤسسات لحجم التّحديات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدّة المنافسة المحلية و العالمية، و تغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، و أنه بالرغم من تطبيق المؤسسات التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات و مستويات متفاوتة و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة أو منفردة و الأداء المؤسسي للمؤسسات. وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المؤسسات التجارية في الأردن و كذلك توضيح أهمية التعامل مع هذا المفهوم؛ باعتباره نظاماً إدارياً شاملاً يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال و زيادة كل من ربحية هذه المنظمات و إنتاجيتها.

<sup>1</sup> بدرية البليبيسي، محمد الطراونة، الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17 ، العدد الأول، 2002.

## الدراسات الجزائرية:

### - دراسة علالي مليكة، 2004<sup>1</sup>.

الدراسة تحت عنوان " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو 9000 في تنافسية المؤسسة"، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB. و هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الجودة في تنافسية المؤسسة و الآثار الايجابية التي حققتها بعد تطبيق أنظمة الجودة و المعايير الايزو.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001:2000 كان له العديد من النتائج و الآثار الايجابية على المؤسسة و على تحقيق العديد من المزايا التي ساعدت على بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرتها التنافسية. و من بين النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- تخفيض نسبة العيوب في العملية الإنتاجية و تحسينها.
- زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمية و المحلية و زيادة أرباحها.
- تحسين مستوى أدائها بفضل إجراءات الرقابة على الجودة.
- إعادة هيكلة و تنظيم العمل بالمؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد المهام و المسؤوليات.
- الاستغلال الأمثل للكفاءات و المهارات الفردية و الجماعية و نشر المعارف.
- تحسين ملحوظ في طبيعة العلاقات بين المؤسسة و عمالها و شركائها.
- ارتفاع في تكاليف التكوين.
- تخفيض نسبة الغيابات .

<sup>1</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB، رسالة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ( قسم علوم التسيير)، جامعة بسكرة، 2004.

كما أظهرت الدراسة وجود عدة مشاكل و نقائص تعاني منها المؤسسة و من بينها:

- عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ و توصيات الشهادة المتحصل عليها.
- ضعف نظام المعلومات و الاتصال في المؤسسة.
- رغم الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص المسؤولين على وظيفة البحث والتطوير، إلا أنها لا تحضى بتشجيع من طرف المسؤولين.
- نقص من ناحية أماكن استقبال الزبائن.
- ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة.
- انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الإيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.

#### - دراسة الهام يحيايوي، 2004<sup>1</sup>

الدراسة تحت عنوان " الجودة كمدخل لتحسين الأداء المالي و الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ". هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى توضيح العلاقة بين الجودة و الأداء المالي و الإنتاجي و مدى مساهمتها في تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الإسمنت خاصة. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- تدهور مستوى الأداء الإنتاجي و المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لكن بشركة الإسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الإيجابي.
- تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتجها وتحاول تحسين جودة خدماتها.
- الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي لها.

<sup>1</sup> الهام يحيايوي، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

- وعلى ضوء النتائج السابقة، قدّمت الدراسة عدّة توصيات واقتراحات، أهمّها:
- التحسين المستمر للأداء الإنتاجي بتطبيق الجودة لبلوغ الأداء الأفضل.
- مساهمة تطورات نظام الجودة بالتركيز على رغبات الزبائن.

### - دراسة وزارة الصناعة، 2003<sup>1</sup>

بادرت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، وبمساهمة مكتب الدراسات الجزائري ، بإعداد دراسة شاملة تقييميه، استهدفت المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الجودة ISO 9001: 2000 و البيئة، حول موضوع مسار التقييس و اثر ذلك على فعالية المؤسسة في مخطط التنظيم و النشاط التجاري و التقني و الجانب المرتبط بالتسيير و التموين، لتقييم و مقارنة مسيرتها الإنتاجية و الخدماتية، و منحى تعاملها مع مختلف الزبائن من مستهلكين و شركاء.

و تم خلال هذه الدراسة، إرسال الاستمارات إلى 70 مؤسّسة وكانت الإجابة من طرف 47 مؤسّسة من القطاع الصناعي بنسبة 89 %، و يشمل مجال الصيدلة بنسبة 17%، و الكهرباء بنسبة 15%، الكيمياء بنسبة 08%، و مواد البناء ب07% يليه قطاع النسيج بنفس النسبة، النقل بنسبة 05%، و 02% في كل من قطاع الري و الإدارة. و حسب نتائج الدراسة، فان الأسباب التي أدت إلى لجوء مختلف المؤسسات إلى اعتماد برنامج التقييس، تتفاوت من حيث الأولوية، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و تتلخص في التوجه نحو تحسين أداء المؤسسة، بنسبة 80%، و الاستجابة لطلب الزبائن بنسبة 11%، و الاستفادة من إعانات السلطات العمومية بنسبة 09%.

و تم في هذا الإطار، تسجيل نتائج ايجابية بعد حصول المؤسسات على شهادة المطابقة، انعكست إيجاباً على واقع و نشاط المؤسسات، منها ارتفاع رأس مالها بنسبة 95%، و ارتفاع عدد زبائنها بنسبة 97%، و تسجيل تحسن في نوعية المنتج، و تطوير الاتصال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, **Le programme qualité du ministère de l'industrie**, projet Algérie -21 France- ONUDI, Journée d'information. 2005, P.31.

### - دراسة (هيشور محمد صالح، 1999)<sup>1</sup>.

الدراسة تحت عنوان " إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية"، و هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق تسيير الجودة بالمؤسسات الجزائرية وإمكانية توفير الشروط الضرورية لها، و قد شملت الدراسة عينة متكوّنة من (43) مؤسسة صناعية جزائرية. وتوصّلت إلى النتائج التالية: الاهتمام المتطورّ بالجودة وتواجدها في كل مستويات المؤسسة من خلال تطبيق مبادئها. إضافة إلى أنّ وضعيّة الجودة في الجزائر تميّزت بوجود حالتين: مؤسسات تطبّق الجودة بشكل متقدّم و أخرى عكس ذلك.

### - التعليق على الدراسات السابقة و ما قد تضيفه الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق اهتمام الدراسات بتقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة و أثرها على أداء و فعالية المؤسسات، ذلك من خلال دراسة مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق المبادئ الأساسية التي يركز عليها هذا النظام و تحديد طبيعة العلاقة بين درجة تطبيقها و بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية ( الربحية، الميزة التنافسية، الإنتاجية...). و نلاحظ أنّ هذه الدراسات اهتمت أكثر بالأبعاد الاقتصادية، المالية، و التجارية للفعالية و الأداء و لم تعطي أهمية كبيرة للأبعاد الإنسانية و التنظيمية.

وبناء على ذلك يمكن ملاحظة أنّ أهم ما يميّز الدراسة التي نحن بصدد القيام بها عن غيرها من الدراسات السابقة هو اختلافها في المنحنى الذي اتّجهت إليه في اختيار و تحديد أبعاد و مؤشرات الفعالية التنظيمية، لكونها تركز على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001: 2000 - كنظام شامل للتسيير - في المؤسسات الجزائرية و تحديد أثره على بعض المؤشرات التي تمسّ البعد الإنسانيّ و التنظيميّ

<sup>1</sup> Haichour. M-S, Le management de la qualité au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat d'état en sciences économiques :filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger1999 ,

للفعاليّة التّظيميّة ( الرّضا عن العمل، المناخ التّظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التّظيمي) و التي لها علاقة بتخصّص علم النفس العمل و التّظيم.

و هذا ما جعل الدّراسة الحاليّة إضافة للدّراسات السّابقة و ليست تكرر فهي تعتبر مكملّة لها لأنّها تغطّي جوانب لم يتم إثراؤها حتى الآن. و أيضا من خلال هذه الدّراسة سيتمّ التّعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 محلّ الدّراسة، بالإضافة إلى التّعرف على مستويات مؤشّرات الفعاليّة التّظيميّة و درجة تحقيقها. و تتميّز هذه الدّراسة أنّها تقدّم آلية واضحة تساعد في تدعيم الفعاليّة التّظيميّة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة من خلال تبنيّ و تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 و الذي بدوره سوف يؤثّر ايجابيا على مؤشّرات الفعاليّة التّظيميّة.

## 1 - الإشكالية.

دخلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القرن الحادي والعشرين، لتجد نفسها أمام تحديات كبيرة تفرضها تغيّرات المحيط الخارجي الواسع باعتبارها أصبحت تعيش ضمن نظام مفتوح يزداد سرعة و تعقيدا يوما بعد يوم، خاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية و اعتبار الجزائر شريك مع الاتحاد الأوروبي، والطموح و التحضير بجدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يتبع ذلك من منافسة قوية و شديدة للمنتجات الأجنبية، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق منذ انهيار النظام الاشتراكي، و أصبحت الجودة البعد الاستراتيجي لتحسين فعالية هذه المؤسسات، وعامل من العوامل الحاسمة لبقائها و ازدهارها، لاسيما أننا أمام فكر فلسفي جديد يقوم على أساس أنّ الجودة العالية للمنتج أو الخدمة و ما يرتبط بها من رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

و لتحقيق ذلك تقوم هذه المؤسسات بتبني نظام إدارة الجودة و السعي للحصول على شهادة ISO 9001: 2000 كأداة للتحسين الشامل لنمط تسييرها الداخلي و تنظيمها، و خطوة أساسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الابتعاد عن منطق "ضمان الجودة" للإصدار 1994 القائم على جودة المنتج أو السلعة فقط.

فالإصدار الجديد للمعايير ISO 9001: 2000 ( نظام إدارة الجودة) يعتبر تحول تام مقارنة بالإصدار القديم و ذلك من خلال المتطلبات و المبادئ التي يقوم عليها، و التي تركز على مبدأ التحسين المستمر، و عقلانية العمليات، و مشاركة و دمج جميع العاملين بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما يهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في العملية الانتاجية و التنظيمية، و الارتقاء بمستوى الفعالية في جميع الجوانب المالي، التجاري، الاقتصادي، البشري، التنظيمي و الاجتماعي، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال خطة استراتيجية محكمة تعتمد على الجودة كسلاح تنافسي.

و عليه بعد أن أصبحت الجودة البعد الاستراتيجي الذي لا يمكن أن تتخلى عنه أي مؤسسة اقتصادية ( إنتاجية أو خدمية) إذا رغبت النجاح و التفوق، اتجهت اهتمامات الباحثين في السنوات الأخيرة إلى دراسة الآثار و النتائج الحقيقية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 على فعالية و أداء المنظمات، و قد انتهجوا في ذلك سبلا كثيرة لشساعة موضوع الجودة من جهة و صعوبة تعريف مفهوم الفعالية التنظيمية و تعدد مداخل قياسها من جهة أخرى.

و وفق هذا المنظور نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المعقدة و التي لا تزال غير واضحة في ميدان العلوم الإنسانية و التسييرية و التي يصعب حصرها بدقة، لذلك تم تفسير العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية من زوايا مختلفة معتمدين على مؤشرات اقتصادية، تجارية، مالية و تنظيمية ( تحسين جودة المنتجات، زيادة الأرباح، الرفع من الحصة السوقية و تحسين المكانة التنافسية...الخ).

و أغلب الدراسات التي أقيمت في هذا الموضوع ( Skrabec,1995; Ragothamans et Kortel,1999 ; Chow-Chua, Goh et Boon Wah, 2003 ) بيّنت الأثر الإيجابي لتطبيق مداخل الجودة ( ادارة الجودة الشاملة، أنظمة الجودة ISO و الحصول على الشهادة... ) على الفعالية التنظيمية، و لم تختلف أغلبيتها حول الدور الكبير الذي تلعبه في نجاح هذه المؤسسات و تحسين أدائها.

ف نجد أن جهود بعض الباحثين ركزت حول محاولة التعرف على أثر أنظمة الجودة على بعض مؤشرات الفعالية الاقتصادية في المؤسسات الأمريكية و الكندية، حيث بيّنت دراسة كل من ( Hendricks et Singhal, 1997 ) و ( Corbett et al, 2005 ) الأثر الإيجابي لتطبيقها على الإنتاجية و تحسين فعالية العمليات التشغيلية و الفعالية التجارية.

و في نفس السياق أظهرت دراسة كل من ( J.L. Nicolan et R.Sellers, 2002 ) أن الشهادة ISO 9001: 2000 علامة في الأسواق التجارية، و متغير إعلامي فعال يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في الأسواق العالمية و المحلية، و عامل للمنافسة الدائمة، مما يزيد في حصتها السوقية و أرباحها.

كما اهتمت مجموعة أخرى من الباحثين على تحديد أثر هذه الأنظمة على الفعالية التنظيمية، و ركزوا في ذلك على مؤشرات تنظيمية و انسانية مثل، المناخ التنظيمي، الاتصال الداخلي و تطوير الكفاءات... و من بين هذه الدراسات، نجد دراسة ( Lee et Palmer, 1999 ) و ( U.H.Acharya et R.Sanjit, 2000 ) و التي أثبتت و بشكل قطعي الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الاتصال الداخلي في المؤسسات و ذلك من خلال الفهم الجيد للمسؤوليات و التحكم في العمليات من طرف العمال، و دراسة ( Zuckerman et Hurwitz, 1996 ) التي بيّنت أنّ هناك تحسين في العلاقات بين الأفراد و التقليل من الصراعات الداخلية.

و قد دعمت هذه الدراسات بدراسة ( Zohir Yanat et Farid Chaouki, 2004 ) التي أظهرت بأن تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 تساهم في تقوية الانتماء التنظيمي و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، تحسين المناخ التنظيمي و تأمين ظروف عمل جيّدة و بالتالي تحسين فعالية المؤسسة.

و أخيرا و من خلال دراسات كل من ( Bénézech.D et Loos Baroin, 2003 ) و ( Lambert.G et Loos Baroin, 2004 ) التي بيّنت أن المعايير ISO 9001: 2000 نظام للتعلّم التنظيمي و أداة لتسيير المعارف و تطوير الكفاءات، و لها أثر إيجابي على المعارف القاعدية و تساعد على تحويل هذه المعارف إلى كفاءات تساهم في تطوير المؤسسة. كما أظهرت دراسة ( Lambert et Ouedrago, 2004 ) أن هناك علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و تسيير المعارف بحيث أنّه ينظّم انتقال المعارف بين الأفراد من خلال رسمية المعايير و وحدتها.

و بالرغم من أهمية هذه الدراسات في تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الفعالية التنظيمية إلا أنها ارتبطت بالبيئة الغربية ( أمريكا، أوروبا، و اليابان...الخ) المتشعبة بثقافة الجودة و مبادئها منذ القرن الماضي، و التي تعتبر الجودة فيها عامل للتميز و التفوق. في حين نجد أن الاهتمام بالجودة في الجزائر شأنها كسائر البلدان النامية بدأت مؤخرا فقط، بحيث كان شبه غياب لثقافة الجودة في مؤسستنا الوطنية نتيجة سياسة الاحتكار و الاقتصاد المخطط الذي اعتمدت عليه الجزائر في تسيير اقتصادها منذ الاستقلال، و هذا ما دفعنا الى طرح السؤال التالي:

" هل التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( SMQ ) له علاقة بتحسين فعاليتها التنظيمية؟، وهل يساهم ذلك في تحقيق مستويات ايجابية في بعض مؤشراتها الاجتماعية و التنظيمية كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات و الانتماء التنظيمي؟ "

و في ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة ( التزام الادارة و الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات)؟.
- هل تحقق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 مستويات عالية في مؤشرات الفعالية التنظيمية ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الالتزام التنظيمي)؟.
- هل توجد علاقة بين التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية؟.

## 2- فرضيات الدراسة:

للتمكن من الاجابة على اشكالية البحث، و على ضوء الدراسات حول العلاقة بين تطبيق نظام ادارة الجودة و الفعالية التنظيمية، قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

" التزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة بدرجات ايجابية له علاقة بتحسين فعاليتها التنظيمية، و ينعكس ذلك ايجابا على مستويات بعض مؤشراتها التنظيمية و الانسانية (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) ".

و يمكننا التحقق من هذه الفرضية العامة من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الاولى: " تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (التزام الادارة و الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات) بدرجة ايجابية ".

- الفرضية الجزئية الثانية: " تحقق المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 مستويات عالية في مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) ".

- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (SMQ) و مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية و مؤشرات قياسها.

### 3- أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي للدراسة بجانبها النظري و الميداني يتمثل في إجراء دراسة تحليلية لبيان أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال:

- تقييم درجة تطبيق المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

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

- دراسة وتحليل موضوعي لواقع الجودة في المؤسسات الجزائرية و ذلك في إطار ما يجري في العالم و مختلف التحديات التي تواجهها.

- عرض بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي من شأنها تفعيل تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO و الوصول إلى تحقيق الأداء النمطي و تحسين الفعالية التنظيمية و بالأخص فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 4 - أهمية الدراسة:

تكن أهمية هذه الدراسة، في إلقاء الضوء على موضوع يتسم بالحدثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي تعيش نهضة تنموية رائعة و المتمثل في تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001 إصدار:2000، و السعي إلى تحديد أثره و انعكاساته عليها و مدى مساهمته في نجاحها و تحقيق فعاليتها.

و عليه تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات أهمها:

- حداثة تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 على مستوى المؤسسات الجزائرية، و الذي أصبح في السنوات العشرة الأخيرة من أهم التوجّهات الحديثة في تسييرها و تنظيمها.

- تسيير المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات و التطورات الاقتصادية العالمية ( العولمة، انفتاح الأسواق، شدة المنافسة...) يتطلب تطبيق سياسات و نظم فعّالة و مدعّمة لفعاليتها، و مفهوم نظام إدارة الجودة و تبني المعايير ISO 9001 إصدار 2000 يوفر هذا إذا ما تمّ تطبيقه في الإطار السليم و احترام كل المبادئ و المرتكزات التي يقوم عليها.

- تستمد أهميتها كذلك من أهمية العنصر البشري كأهم عامل لنجاح تطبيق أنظمة الجودة و تحقيق فعالية المؤسسة، و المكانة الكبيرة التي حظيت بها في المعايير الجديدة ( ISO 9001 إصدار 2000 ).

- نُدرّة البحوث و الدراسات التي تمت في هذا المجال بصورته المباشرة في المؤسسات الجزائرية. و إن كانت هناك دراسات و أبحاث تناولت جوانب أخرى من أداء و فعالية المؤسسات، لكنها لم تعطي لإدارة الموارد البشرية و الجوانب الإنسانية في المؤسسة الأهمية التي تستحقها.

## 5- الدراسات السابقة.

اجريت العديد من الدراسات لتحديد اثر تطبيق نظام ادارة الجودة و الجودة الشاملة في العديد من البلدان، و في مختلف المؤسسات، و فيما يلي سنتطرق الى البعض منها:

### الدراسات الأجنبية.

#### - دراسة Prajogo, Brown, 2004<sup>1</sup>.

الدراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و جودة الأداء و دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية -دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا" ، و قد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس فعالية المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:

- هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الفعالية و الأداء ؟ أم لا ؟
- دراسة مدى تأثير عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة. و دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة ؟.
- معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة و في المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Prajogo ,Daniel&, Brown Alan , **The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs** :An Australin empirical study",qmj,vol.11,no4,2004

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ للجودة الشاملة دوراً فعالاً و هذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية و التخطيط الاستراتيجي ، و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات أداء الجودة و بين الجودة الشاملة.

### - دراسة Hansson, 2003<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحث مختلفين، حيث يركّز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المنظمات السويديّة.، حيث تمّ الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويديّة بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ويركّز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصّغيرة، حيث تمّ دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة - من خلال تطبيقهما النّاجح لنظام إدارة الجودة الشاملة - كحالات دراسية، و تبيّن من خلال هذه الدراسة أنّ بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنّها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي: التزام القيادة، مشاركة جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Hansson, Jonas, **Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance** (Investigation with a Focus on Small Organizations)", Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden, 2003.

### - دراسة M.Anderson and A-S.Sohal, 1999<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة والفعالية في منظمات الأعمال الصغيرة. وشملت العينة (62) شركة صغيرة في استراليا، ووضّحت أثر تلك التطبيقات على الفعالية التنظيمية لتلك المنظمات، حيث تمّ قياس الفعالية وفق هذه المؤشرات: المنافسة العامة، المبيعات، الحصة السوقية، مستويات التوظيف، التدفق النقدي والتصدير، الرضا عن العمل. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي: تأثير تطبيقات القيادة على جودة المنتج، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض تطبيقات إدارة الجودة ( الإستراتيجية والسياسية ، والمعلومات، رضا العمال، وإدارة الأفراد) ومؤشرات الفعالية. إضافة إلى التأثير الكبير لتطبيقات الجودة على جودة المنتج، المبيعات والتنافسية.

<sup>1</sup> Anderson. M and Sohal. A-S, **The study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses**. International journal of quality and reliability management, vol 16, N°9,1999 ,P.859-877

## الدّراسات العربيّة.

- دراسة العاجز ، 2007.<sup>1</sup>

الدّراسة بعنوان "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسات الإقراض في قطاع غزة"، و قد هدفت إلى التّعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسّسات من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل أحد المشكلات الاقتصادية.

وقد توصلت الدّراسة إلى أنّ مؤسّسات الإقراض قد طبّقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بدرجات و مستويات متفاوتة. و كان أعلى مستوى تطبيق التّركيز على الاحتياجات الإدارية و التّكنولوجيّة للمنافسة ثم تلاه التّركيز على العميل ثم التّركيز على تحسين العمليّات، أما التّركيز على تلبية احتياجات العاملين يعتبر أدنى مستوى تطبيق. أيضا طبّقت المؤسّسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة غير منظّمة ممّا جعلها تبذل مجهودا أكبر في مقابل تحقيق نتائج أقل، كما أنّ المؤسّسة تشجّع أي مبادرة لتحسين الأداء و تستجيب بصورة سريعة للتّغيّرات في البيئة المحيطة. بالإضافة إلى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات يؤثّر بشكل إيجابي على الفعاليّة التنظيميّة و المتمثّل في: الربحيّة والإنتاجيّة و كفاءة التّشغيل و مستوى رضا العملاء على الخدمات المقدّمة لهم بصورة جيّدة.

<sup>1</sup> العاجز سناء فاروق، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسّسات الإقراض في قطاع غزة، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- دراسة السالم و العلونة 2006<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة: التزام الإدارة العليا بالجودة، أهداف وسياسات خاصة بالجودة، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتعليم، رسميّة التحليل والتصميم، الإدارة بناء على الحقائق، السيطرة على العمليات، مشاركة الموردّين، المشاركة وتفويض الصلاحيات وأثرها على مستوى جودة البرمجيّات في الشركات الأردنيّة لصناعة البرمجيّات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واكتشاف العوامل التي تساعد على عمليّة التطبيق ومحاولة تعزيزه.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على مائة مدير يعملون في تطوير البرامج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمّ بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقيّة العناصر، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج.

أيضاً بيّنت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الخصائص التنظيميّة للشركات ( عدد الموظّفين، رأس المال، العمر، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد الموظّفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة. و أوصى الباحث بضرورة ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويّات التنظيميّة بأهميّة إدارة الجودة الشاملة، والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون

<sup>1</sup> السالم مؤيد و العلونة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنيّة لصناعة البرمجيّات ، المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1 ، 2006.

اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أيّ جهد يبذل وفي أيّ مستوى كان لن يكتب له النجاح.

### - دراسة الطراونة، البليبيسي، 2002.<sup>1</sup>

الدراسة بعنوان "الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، و كانت دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن"، و قد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الفعالية مقاسا من خلال نسب معدّل الربحية، الإنتاجية، كفاءة الشغل، و أثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات. و قد تمّ اختيار بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العميل، مقابلة احتياجات، التركيز علي تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسين.

و نتج عن تلك الدراسة: أن المؤسسات التجارية في الأردن تتبنّي بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و هذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متّخذي القرار في المؤسسات لحجم التّحديات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدّة المنافسة المحلية و العالمية، و تغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، و أنه بالرغم من تطبيق المؤسسات التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات و مستويات متفاوتة و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة أو منفردة و الأداء المؤسسي للمؤسسات. وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المؤسسات التجارية في الأردن و كذلك توضيح أهمية التعامل مع هذا المفهوم؛ باعتباره نظاماً إدارياً شاملاً يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال و زيادة كل من ربحية هذه المنظمات و إنتاجيتها.

<sup>1</sup> بدرية البليبيسي، محمد الطراونة، الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17 ، العدد الأول، 2002.

## الدراسات الجزائرية:

### - دراسة علالي مليكة، 2004<sup>1</sup>.

الدراسة تحت عنوان " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو 9000 في تنافسية المؤسسة"، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB. و هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الجودة في تنافسية المؤسسة و الآثار الايجابية التي حققتها بعد تطبيق أنظمة الجودة و المعايير الايزو.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001:2000 كان له العديد من النتائج و الآثار الايجابية على المؤسسة و على تحقيق العديد من المزايا التي ساعدت على بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرتها التنافسية. و من بين النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- تخفيض نسبة العيوب في العملية الإنتاجية و تحسينها.
- زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمية و المحلية و زيادة أرباحها.
- تحسين مستوى أدائها بفضل إجراءات الرقابة على الجودة.
- إعادة هيكلة و تنظيم العمل بالمؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد المهام و المسؤوليات.
- الاستغلال الأمثل للكفاءات و المهارات الفردية و الجماعية و نشر المعارف.
- تحسين ملحوظ في طبيعة العلاقات بين المؤسسة و عمالها و شركائها.
- ارتفاع في تكاليف التكوين.
- تخفيض نسبة الغيابات .

<sup>1</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB، رسالة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ( قسم علوم التسيير)، جامعة بسكرة، 2004.

كما أظهرت الدراسة وجود عدة مشاكل و نقائص تعاني منها المؤسسة و من بينها:

- عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ و توصيات الشهادة المتحصل عليها.
- ضعف نظام المعلومات و الاتصال في المؤسسة.
- رغم الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص المسؤولين على وظيفة البحث والتطوير، إلا أنها لا تحضى بتشجيع من طرف المسؤولين.
- نقص من ناحية أماكن استقبال الزبائن.
- ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة.
- انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الإيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.

#### - دراسة الهام يحيايوي، 2004<sup>1</sup>

الدراسة تحت عنوان " الجودة كمدخل لتحسين الأداء المالي و الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ". هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى توضيح العلاقة بين الجودة و الأداء المالي و الإنتاجي و مدى مساهمتها في تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الإسمنت خاصة. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- تدهور مستوى الأداء الإنتاجي و المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لكن بشركة الإسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الإيجابي.
- تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتجها وتحاول تحسين جودة خدماتها.
- الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي لها.

<sup>1</sup> الهام يحيايوي، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

- وعلى ضوء النتائج السابقة، قدّمت الدراسة عدّة توصيات واقتراحات، أهمّها:
- التحسين المستمر للأداء الإنتاجي بتطبيق الجودة لبلوغ الأداء الأفضل.
- مساهمة تطورات نظام الجودة بالتركيز على رغبات الزبائن.

### - دراسة وزارة الصناعة، 2003<sup>1</sup>

بادرت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، وبمساهمة مكتب الدراسات الجزائري ، بإعداد دراسة شاملة تقييميه، استهدفت المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الجودة ISO 9001: 2000 و البيئة، حول موضوع مسار التقييس و اثر ذلك على فعالية المؤسسة في مخطط التنظيم و النشاط التجاري و التقني و الجانب المرتبط بالتسيير و التموين، لتقييم و مقارنة مسيرتها الإنتاجية و الخدماتية، و منحى تعاملها مع مختلف الزبائن من مستهلكين و شركاء.

و تم خلال هذه الدراسة، إرسال الاستمارات إلى 70 مؤسّسة وكانت الإجابة من طرف 47 مؤسّسة من القطاع الصناعي بنسبة 89 %، و يشمل مجال الصيدلة بنسبة 17%، و الكهرباء بنسبة 15%، الكيمياء بنسبة 08%، و مواد البناء ب07% يليه قطاع النسيج بنفس النسبة، النقل بنسبة 05%، و 02% في كل من قطاع الري و الإدارة. و حسب نتائج الدراسة، فان الأسباب التي أدت إلى لجوء مختلف المؤسسات إلى اعتماد برنامج التقييس، تتفاوت من حيث الأولوية، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و تتلخص في التوجه نحو تحسين أداء المؤسسة، بنسبة 80%، و الاستجابة لطلب الزبائن بنسبة 11%، و الاستفادة من إعانات السلطات العمومية بنسبة 09%.

و تم في هذا الإطار، تسجيل نتائج ايجابية بعد حصول المؤسسات على شهادة المطابقة، انعكست إيجابا على واقع و نشاط المؤسسات، منها ارتفاع رأس مالها بنسبة 95%، و ارتفاع عدد زبائنها بنسبة 97%، و تسجيل تحسن في نوعية المنتج، و تطوير الاتصال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, **Le programme qualité du ministère de l'industrie**, projet Algérie -21 France- ONUDI, Journée d'information. 2005, P.31.

### - دراسة (هيشور محمد صالح، 1999)<sup>1</sup>.

الدراسة تحت عنوان " إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية"، و هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق تسيير الجودة بالمؤسسات الجزائرية وإمكانية توفير الشروط الضرورية لها، و قد شملت الدراسة عينة متكوّنة من (43) مؤسسة صناعية جزائرية. وتوصّلت إلى النتائج التالية: الاهتمام المتطورّ بالجودة وتواجدها في كل مستويات المؤسسة من خلال تطبيق مبادئها. إضافة إلى أنّ وضعية الجودة في الجزائر تميّزت بوجود حالتين: مؤسسات تطبق الجودة بشكل متقدّم و أخرى عكس ذلك.

### - التعليق على الدراسات السابقة و ما قد تضيفه الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق اهتمام الدراسات بتقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة و أثرها على أداء و فعالية المؤسسات، ذلك من خلال دراسة مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق المبادئ الأساسية التي يركز عليها هذا النظام و تحديد طبيعة العلاقة بين درجة تطبيقها و بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية ( الربحية، الميزة التنافسية، الإنتاجية...). و نلاحظ أنّ هذه الدراسات اهتمت أكثر بالأبعاد الاقتصادية، المالية، و التجارية للفعالية و الأداء و لم تعطي أهمية كبيرة للأبعاد الإنسانية و التنظيمية.

وبناء على ذلك يمكن ملاحظة أنّ أهم ما يميّز الدراسة التي نحن بصدد القيام بها عن غيرها من الدراسات السابقة هو اختلافها في المنحنى الذي اتّجهت إليه في اختيار و تحديد أبعاد و مؤشرات الفعالية التنظيمية، لكونها تركز على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001: 2000 - كنظام شامل للتسيير - في المؤسسات الجزائرية و تحديد أثره على بعض المؤشرات التي تمسّ البعد الإنسانيّ و التنظيميّ

<sup>1</sup> Haichour. M-S, Le management de la qualité au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat d'état en sciences économiques :filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger1999 ,

للفعاليّة التّظيميّة ( الرّضا عن العمل، المناخ التّظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التّظيمي) و التي لها علاقة بتخصّص علم النفس العمل و التّظيم.

و هذا ما جعل الدّراسة الحاليّة إضافة للدّراسات السّابقة و ليست تكرر فهي تعتبر مكملّة لها لأنّها تغطّي جوانب لم يتم إثراؤها حتى الآن. و أيضا من خلال هذه الدّراسة سيتمّ التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 محلّ الدّراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات مؤشّرات الفعاليّة التّظيميّة و درجة تحقيقها. و تتميّز هذه الدّراسة أنّها تقدّم آلية واضحة تساعد في تدعيم الفعاليّة التّظيميّة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة من خلال تبني و تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 و الذي بدوره سوف يؤثّر ايجابيا على مؤشّرات الفعاليّة التّظيميّة.

الفصل الأول:  
إدارة الجودة الشاملة  
و معايير الجودة ISO 9000

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة و معايير الجودة ( ISO 9000 ) .

إن النجاح والتفوق بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها يكمن في عرض سلع وخدمات ذات جودة ونوعية عالية بأسرع وقت وأقل تكلفة، وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك. ولكن في السنوات الأخيرة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع عمليات ومهام ومراحل المؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (Totale Qualité) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك (الداخلي والخارجي) وكيفية إشباعها، لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه " إدارة الجودة الشاملة" (Totale Qualite Management) والتي قدمها ديمينغ ( Deming ) في اليابان قبل أكثر من أربعين سنة.

من خلال هذا الفصل نحاول في الجزء الأول إعطاء صورة واضحة عن الجودة، و إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها و تطورها الفكري باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير و تحسين الجودة و الإنتاجية، و كذا أهميتها و المبادئ التي ترتكز عليها أما الجزء الثاني فيتطرق إلى نظام إدارة الجودة و سلسلة المعايير ISO 9000 من حيث التعريف بالمعايير و نظام إدارة الجودة، و تحديد الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق هذه المعايير الدولية و الحصول على الشهادة.

## 1-1 الجودة.

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو المنظمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها و هذا الاهتمام أدى إلى تباين و اختلاف في مفاهيمها. لذلك لابد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمّنه مفهوم الجودة من خلال النقاط التالية: تعريف الجودة، نشأتها و تطوّرها، و أهميتها.

## 1-1-1 تعريف الجودة.

تعدّدت تعريفات الجودة باختلاف الباحثين ونظرتهم إليها و التطور التاريخي لمفهومها في حدّ ذاته. فقد اشتقت كلمة الجودة من الكلمة اللاتينية " Qualities " و المقصود بها جوهر الشيء أو طبيعة الشخص و درجة صلاحيته"، و كانت تعني قديماً الدقة و الإتقان، وهو مفهوم في غاية البساطة أي " أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة مع القدرة على التحسين"<sup>1</sup>.

وهي تعني من وجهة نظر بعض الباحثين أنها<sup>2</sup>: " قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي على إثبات استعمال العميل و متطلباته". و البعض الآخر يرى أن<sup>3</sup>: " الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير تضعها المؤسسة، ويكون المنتج ذو جودة إذا كان يمتثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية".

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة و طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> خليل إبراهيم و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002، ص3.

<sup>3</sup> J. C. Tarondeau. , Marketing , Stratégie Industrielle , Ed Vuibert, Paris, 1998, P236

و يرى Crosby ( 1979 ) بأنّ الجودة هي<sup>1</sup>; " المطابقة للمواصفات "، و بأنّها مسؤوليّة الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم. و هذا التعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

- الوفاء بالمتطلبات.
- انعدام العيوب.
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أوّل مرّة و كل مرّة.

أما جوران ( Jauran, 1989 ) فيعرّفها بأنّها<sup>2</sup>: " الملائمة للغرض أو الاستعمال "، أي كلّما كانت الخدمة أو السلعة المصنّعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلّما كانت جيّدة.

و تعرف الجودة حسب معايير ISO 9001: 2000 على أنّها<sup>3</sup>: " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها او الضمنية".

من خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، و حسب نشاطات ووظائف المؤسسة و حسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها. و من ثمّ يبدو المنطق في وصف الجودة بأنّها شاملة، إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة<sup>4</sup>، و عليه فإنّ تعريفات الجودة إنّما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث و رؤيته للكيفيّة التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضى برضا الزبّون.

<sup>1</sup> J.P.Crosby La qualité c'est gratuit.Economica, 1986.p19.

<sup>2</sup> D.j.Juran, Gestion de la qualité, ed Afnor,1983, P15.

<sup>3</sup> B. Froman, Du Manuel qualité au manuel management: L'outil stratégique, ed Afnor, Paris, 2002, p 23.

<sup>4</sup> علي السلمي<sup>1</sup>، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر. القاهرة 2002، ص 129.

## 1-1-2 نشأة وتطور مفهوم الجودة.

مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، ففكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسّدت في الحضارات الإنسانيّة المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونيّة، اليونانيّة وغيرها.. إلخ، إلا أنّ أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثّورة الصنّاعيّة، حيث كان إنتاج الورشات الحرفيّة يتمّ وفقاً لمعايير بسيطة يحدّدها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثّورة الصنّاعيّة وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسّع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجيّة وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعيّة وجودة المنتج، والتي تقع مسؤوليّة تحقيقها على عاتق المشرف المباشر<sup>1</sup>. كما أنّ هذه التغيّرات كانت سبباً في الحاجة الملحّة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع. ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج النمطي للأجزاء الذي يضمن التّطابق التّام بين المواصفات المحدّدة للمنتج، و كان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك<sup>2</sup>.

ولظهور حركة الإدارة العلميّة الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً الأعمال المتعلّقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرّقابة على الإنتاج التي توكلّ لقسم الرّقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسئول المباشر على جودة العمل

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، 2001، ص 24.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 43.

حسب F.Taylor<sup>1</sup>. لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته للمواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة باستخدام وسائل فنيّة<sup>2</sup>.

ومع تطور بحوث العمليّات والأدوات الإحصائيّة، تمّ استخدام العيّنات الإحصائيّة ووضع مواصفات نمطيّة. فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيدّه أحد أهم الأسباب التي أدت إلى اللّجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائيّة، لاسيما مع استعمال نظريّة الاحتمالات التي كان لها دورا في فحص الجودة و استخدام العيّنات، و يعود الفضل إلى كل من Shewart و E.Deming (رائد الجودة الأمريكيّة) الذي يعتبر أول من استخدم الرقابة الإحصائيّة على الجودة، وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالميّة الثانيّة و التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات<sup>3</sup>.

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليضمّل جميع نشاطات المؤسّسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zéro défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليّات، بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق<sup>4</sup>، بحيث تقع مسؤوليّة تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسّسة كلّ حسب موقعه ومستواه التنظيمي.

وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسّسة ونشاطاتها معنيّة بالجودة و ذلك بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكّن من خلاله المؤسّسة من إنتاج وحدات جيّدة وعالية الجودة من البداية،

<sup>1</sup> J.C. Tarondeau, Op.cit, p232.

<sup>2</sup> P.Lyonnet., Les Outils Le De La Qualite Totale,Technique Et Documentation, 2eme Ed , Paris , 1991 , p04.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص24.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص25.

تحت شعار "الجودة من المنبع" ونتج من خلال فلسفته هذه بما يسمى: "بالمراقبة الشاملة للجودة"<sup>1</sup>، وهو أول مفهوم جمع بين مفهوم الجودة و الشاملة.

ولقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها و تنظيم للعمال برامج تدريبية لتحسين الجودة. و في سنة 1962 ظهر مفهوم آخر للجودة متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (Cercles de Qualité) تحت إشراف Kaoru Ishikawa و الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)، واعتبر إدماج و مشاركة كل أفراد المؤسسة أمر ضروري للتحكم في الجودة.

ويقصد بحلقات النوعية «جماعات من العمال متكوّنة من سبعة إلى اثني عشر فردا (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها»<sup>2</sup>. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشرينية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها<sup>3</sup>:

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.

و قد تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص544.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص545.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27.

- و تميّزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمّها<sup>1</sup>:
- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
  - الرّبط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
  - اعتبار الجودة كوسيلة تنافسيّة.
  - الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) منذ 1980 إلى يومنا الحالي<sup>2</sup>. وكان السبب الأوّل لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدّة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصنّاعة اليابانيّة التي غزت الأسواق العالميّة، ممّا جعل المؤسّسات الأمريكيّة تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجيّة، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، و استخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة. وجعل أسلوب الجودة أسلوباً رقابياً يأخذ بعداً استراتيجياً ويشمل كل عناصر المؤسّسة ومراحل نشاطها.

من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع مداخل الجودة و تطوّرها لم يحدث في صورة قفزات، و لكنّها كانت من خلال تصوّر مستقر و ثابت. و كان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن الماضي. و قد قسم عدد من الباحثين التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل متميّزة و هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات العربيّة، دار الفكر للطباعة و النشر، القاهرة، 1996، ص11.

- التفتيش و الفحص ( بداية القرن العشرين): تتضمن عملية الفحص التأكد من أن مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية، فعملية الفحص تتعلق بالنشاط الفني أو الوظيفة الفنية.

- المراقبة الإحصائية للجودة ( 1930 - 1950 ): و كانت بداية لوجود قسم مستقل للمراقبة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية<sup>1</sup>.

- تأكيد أو ضمان الجودة ( 1950 - 1970 ): عرفت اهتمام كبير بالعمل و احتياجاته، و يختلف عن مفهوم مراقبة الجودة، فهو أوسع نطاق من مجرد الجهود التي تبذل للتحقق من مستوى الجودة المطلوب و تحليل أسباب انخفاضه، ف ضمان الجودة يمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة و المنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بان المنتج أو العملية سوف تستوفي مطالب الجودة<sup>2</sup>.

- إدارة الجودة الشاملة: هي نظام للتسيير يرتكز على الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائما متدنية<sup>3</sup>. و لقد ظهر هذا المفهوم كنتيجة لاشتداد المنافسة العالمية و غزو الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق العالمية على حساب الشركات الأوروبية و الأمريكية التي طورت المفاهيم السابقة للجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ نهج أو نظام إداري شامل، يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء أو كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>J. Brilman., Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, Ed Organisation, tirage 2, 1998, p 20

<sup>2</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة، مصر، 2002، ص 292.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup>G. Jonvenel., Usagers ou clients ? Ecoute, Marketing et Qualité dans les services publics, 2eme édition, Ed Organisation, Paris, 1997, p33.

## 3-1-1 أهمية الجودة:

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء.

و تظهر أهمية الجودة من خلال المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

ومن بين المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة، نذكر:<sup>2</sup>

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق و وسيلة دعاية ناجحة و كسب الشهرة.
- إمكانية التوسّع و التطوير.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1995، ص 77-79.

<sup>2</sup>- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص 53-54.

- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسّن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

وعليه فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنّب هذه المخاطر و الاستفادة من مجموع المزايا والفوائد -السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتميز المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

و من مجمل ما سبق ذكره يمكننا أن نستنتج أن الجودة هي:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

وقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها في الجزء الموالي.

## 1-2-2 مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ساهمت التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع، و ذلك بالتركيز على جودة كل عمليات، أنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTALE QUALITE MANAGEMENT). وسنتطرق فيما يلي إلى هذا المفهوم من حيث التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.

### 1-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة والتي ينطوي عليها لكونه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات، و المتمثل في تحقيق رضا العملاء من خلال رصد كافة رغباتهم واحتياجاتهم المتعلقة بالخدمة المقدمة وبتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. و يمكن استعراض أهم ما ورد من تعريفات هذا المفهوم ما يلي:

عرّف دمينغ Deming, 1986 إدارة الجودة الشاملة بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002، ص36.

و يعرفها فيجنبوم، **Figenbaum 1991** " بأنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين و الآلات و الأجهزة و المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

وبالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها: " طريقة لتسيير المؤسسة تركّز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) و تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع"<sup>2</sup>.

وهناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي و جابلونسكي و بروكاوبروكا تتركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد (كروسبي، 1979) و هو أحد مؤسسين إدارة الجودة الشاملة على أنّ: " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فعالية"<sup>3</sup>

و يعرفها جابلونسكي ( **Jablanski** ): " بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> J.P. Huberac., **Guide des Méthodes Qualité**, Maxima, Paris, 1998, p113.

<sup>3</sup> د رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة، مفهومها و أسلوب إرسائها، مؤتمر السنوي 21، 2007.

<sup>4</sup> -خضير كاظم حمود، نفس المرجع، نفس الصفحة .

أما كل من بروكا و بروكا ( Brocka et Brocka 1992 )، فقد عرفاها على أنّها: " الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل و ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ".

نلاحظ مما سبق أنّه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدفها هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة.

ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدفاً واحداً، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»<sup>1</sup>.

هذا التعريف قدّم لنا معنى كافي ووافي لإدارة الجودة الشاملة، إذ نستطيع الخروج باستنتاج أنّ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسيّر وفق إستراتيجية إدارية تتبّعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31.

الأنشطة والأفراد والوظائف...إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبّون والموظّف على حدّ سواء<sup>1</sup>.

### 1-2-2 أهمية و أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام للتغيير، و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، و تعود أهميتها إلى جملة من الأسباب نذكر منها التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، واتفاق الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية.

- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطوّر الحاجات و تنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- **انتشار بعض الظواهر السلبية:** كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصّص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبّان وانتقاداتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و المواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2004.

<sup>2</sup> - Patrick Lyonnet ,Op.cit, p 8.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 370.

وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يمكنها أن تحقق الفوائد و الأهداف التالية:

- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور<sup>1</sup>.
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة<sup>2</sup>.
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت<sup>3</sup>.
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- تقليل شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها و تقليل الأخطاء و وقت تأخير تسليم المنتج<sup>4</sup>.

هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة يمكنها من تحقيق فعالية عالية و أداء متميزا .

<sup>1</sup> - علي السلمي<sup>1</sup>، مرجع سابق، ص 40 .

<sup>2</sup> - عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كمدبل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 28 .

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

<sup>4</sup> علي السلمي<sup>2</sup>، السياسات الإدارية المعاصرة ، غريب للنشر القاهرة ، بدون تاريخ ص 299.

### 1-2-3 أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها، لابد من تحديد الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيقها بكفاءة و فاعلية في المؤسسات. فإدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة و مجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة و التطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لكن ذلك يقوم على أسس و مرتكزات و مجموعة من المبادئ يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. و عليه فتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبني على مجموعة من الأسس و المرتكزات نذكر منها أن:

- **التزام الإدارة العليا:** و يتمثل في دعم القيادة الإدارية للمنظمة بتنفيذ و إدارة الجودة الشاملة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام و تكتسب قوتها و فعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة و عمليات و نظم و إجراءات العمل و العلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة<sup>1</sup>.

- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات و التكهّنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، و معلومات التغذية العكسية، بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق و البيئة التنافسية<sup>2</sup>.

- **التركيز على العملاء:** إشراك الزبائن و المستهلكين في شؤون الجودة من خلال النقاشات معهم لتقصي آرائهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 94.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة 22-23 افريل 2003.

على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يؤكد هذا المبدأ على أداء العمليات و النتائج على حدّ سواء و ذلك كمؤشّر لمنع حالات عدم المطابقة مع المعايير، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و هذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس و التحليل.

- **النظرة التكاملية للشركة:** يؤكد هذا المبدأ على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الجودة المطلوبة.

- **تدعيم و تكوين العمال:** تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم و تشجيعهم لتحقيق التطوير و اكتساب الخبرات و المعارف و مواجهة التغيير. و تعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة و زيادة انتمائهم للمؤسسة.

- **معلومات التغذية العكسية:** يساهم هذا المبدأ بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقّق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم و التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع في الشركة<sup>2</sup>.

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تساهم في تحقيقها و تطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

<sup>1</sup> J.M.Gogue, **Management de la qualité**, Economica ,2 eme Ed ,Paris , p 98.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، **المرجع السابق**، ص 95، 96.

## 1-2-4 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التقليدية.

بعد التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي نجدها في عدة مجالات كما يلي<sup>1</sup>:

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعياً.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 49.

- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة<sup>1</sup>.
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك، لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج، و تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 156.

<sup>2</sup> V. Laboucheix , Traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement des années 90, Dunod, Paris, 1990.p111 .

عن المنتجات المعيبة والقيام بالتّصحيحات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التّكاليف الإضافية، وتركز على الإدارة من الخلف، وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها<sup>1</sup>.

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الجزء، فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتطبيقها في جميع جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أنّ ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمّى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حدّ سواء. وبالتالي لتحقيق التميّز و تحسين الفعالية و الأداء، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة من المواصفات و المعايير يطلق عليها اسم سلسلة معايير الجودة ISO و التي سنتطرق إليها في الجزء الموالي.

<sup>1</sup> V. Laboucheix., Op.cit, p 111.

### 1-3 نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9000.

في ظل التغيرات الحالية وتحديات التجارة ونشأة المنظمة العالمية للتجارة OMC، أصبحت التجارة العالمية أكثر حرية، وأصبحت السوق العالمية سوقاً واحدة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، و كان عليها البحث عن استراتيجيات جديدة لمواجهة التنافسية، ومن بينها إنتاج سلع وخدمات، تلبي متطلبات المستهلك أو الزبون الضمنية منها والمعلنة وتنافس المنتجات العالمية والمحلية. فكان السبيل إلى ذلك اعتماد مواصفات جديدة و معايير دولية في إنتاجها وقد كان أول اعتماد للمعايير بأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

وتعتبر منظمة ISO أهم منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها "معايير الـ ISO" وهي عبارة عن: «مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها»<sup>2</sup>. و سنتطرق بالتفصيل إلى سلسلة المعايير ISO التي وضعتها المنظمة العالمية للتقييس من حيث تعريفها و نشأتها و تعريف نظام إدارة الجودة نشأته و تطوره و خصائصه.

<sup>1</sup> G. Laudoyer., La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, éditions d'organisations, paris, 1998 , p18.

<sup>2</sup> كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999، ص ص 9-10.

## 1-3-1 المنظمة الدولية للتقييس و معايير الجودة (ISO9000).

يمثل مصطلح ISO اختصارا لاسم المنظمة العالمية للتقييس ( International Organization for Standardization)، وهي كلمة من أصل يوناني "ISOS" والتي تعني "متساوي" و "Egal" و لذلك استخدمت للدلالة على المعايير ( Normes ).

المنظمة " ISO " تأسست في 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد عالمي لهيئات ومنظمات وطنية للتقييس لأكثر من 158 دولة<sup>1</sup> - عضو واحد لكل بلد - من بلدان كبيرة وصغيرة، صناعية ونامية من كل أنحاء العالم. تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الاقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي<sup>2</sup>.

- وكلمة " تقييس " ( Normalisation ) تعني حسب قاموس الإدارة : " هو جعل عمليات ( Processus ) أو أنظمة إنتاجية أو اجتماعية مطابقة لمقاييس و معايير علمية و فلسفية أو تقنية ".

- كما يعرف على أنه: " النشاط الذي يتم من خلاله تعريف جماعي، على ضوء حاجة محددة ، لمجموعة من المنتجات أو الطرق التي تعتبر مؤهلة لسد تلك الحاجة في أحسن الظروف"<sup>3</sup>.

- أما معايير الجودة ISO فتعرف على أنها: " سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس ، و التي تحدد و تصف العناصر

<sup>1</sup> :Site de l'ISO : <http://www.iso.org/>

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص ص 257-258.

<sup>3</sup> Dictionnaire de Lexique de gestion ,2eme édition ,Dolloz, Pris ,1989, p 215.

الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه و تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقعات العملاء و المستهلكين<sup>1</sup>.

هذا ويعتبر اعتماد معايير ISO من طرف المؤسسات ليس بالأمر الإجمالي ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون أو المستهلك وحمايته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفر الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازنا وتطوراً<sup>2</sup>.

في نهاية 2007، المنظمة العالمية للتقييس (ISO) نشرت حوالي 17500 معيار متداول عالمياً<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر،

1999، ص 147.

<sup>2</sup> L'ISO et la normalisation internationale Site : [http:// : www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm](http://www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm)

<sup>3</sup> <http://www.iso.org/> :Site de l'ISO

### 1-3-2 تعريف و نشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.

تم إصدار معايير ومواصفات الـ ISO على شكل أنظمة للجودة الشاملة نذكر منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000. و يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، و يمكن عرض أهمها فيما يلي:

- يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO -سنة 1987- والتي تحدّد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تصمّمه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين»<sup>1</sup>.

- كما يعرف أيضا بأنه: «سلسلة المواصفات (المعايير) التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها»<sup>2</sup>.

- كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توظيف لسلوك إنسانيّ يشترط إتباع طرق محدّدة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلّبها طرق الإنتاج تحكّم الطّريق والتّصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محدّدة مسبقا»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup>- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 186.

<sup>3</sup>- حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1،

1999، ص 31.

- كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة»<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعه من طرف منظمة الـISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات الـISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، المطابق للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير ( ISO 9001,2,3) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 179) سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000 version 2000) (ISO 9000:2000) وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى. و شملت المعايير ISO 9000 منذ ظهورها على:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

## - سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 1994.

نتج عن المراجعة الأولى للمعايير نشر سلسلة ISO 9000 إصدار 1994. هذه المواصفة تقوم على مبادئ " ضمان الجودة " أي ضمان للزبون بأن المؤسسة التي حصلت على الشهادة لديها نظام ذو مصداقية قادر على إنتاج ما تعهدت به، و يمكنها التحكم في مختلف السلع/ و الخدمات غير المطابقة للمعايير الموضوعه. و تهدف هذه المعايير إلى تقديم سلعة / أو خدمة خالية من العيوب و تتوفر فيها كل المتطلبات<sup>1</sup>.

احتوت هذه السلسلة على ثلاثة أنواع من المعايير<sup>2</sup>:

- **ISO 9001** : هو المعيار الخاص بالشركات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم ، التطوير ، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب و الخدمة.
- **ISO 9002**: هو المعيار الخاص بالشركات التي تطبق نظام الجودة في المجالات السابقة ماعدا التصميم و التطوير.
- **ISO 9003**: يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي و الاختبار فقط ( لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن التأكد من الجودة من خلال الفحص النهائي و الاختبار).

كانت هذه أهم معايير سلسلة ISO 9000، مع العلم أنها تخضع للتجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة.

<sup>1</sup> Site de l'ISO: <http://www.iso.org/> :

<sup>2</sup> D. Druet, et M. Pillet., **Qualité en production**, éditions d'organisations, Paris, 1998, P 49.

## - سلسلة المعايير (ISO 9000 : 2000).

بعد تطبيق استمرّ لمدة خمسة سنوات تمّ إدخال تعديلات أخرى على الإصدار 1994 وصدرت السلسلة في طبعة جديدة سنة 2000. تمّ في هذه السلسلة الجديدة إدماج المعايير الثلاثة ( ISO 9001 ، ISO9002 ، ISO9003 ) في معيار واحد هو ISO 9001 ، وهذا من أجل التغلّب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير.

و يشتمل المعيار الجديد ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه<sup>1</sup>.

المعايير ISO 9001 إصدار 2000 تحدّد المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لكل مؤسسة أو منظمة تريد إثبات قدرتها على تقديم بشكل مستمر، سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير وتستجيب لمتطلبات العميل ( الزبون ) و المتطلبات القانونية و التشريعية<sup>2</sup>.

و تتكوّن السلسلة المعدّلة لنظام الجودة (ISO 9000 :2000) من<sup>3</sup>:

- **ISO 9000 : 2000 نظام إدارة الجودة - مبادئ أساسية:** وهو المعيار الذي يوضّح الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- **ISO 9001 : 2000 نظام إدارة الجودة - متطلبات:** تحدّد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> Site de l'ISO: <http://www.iso.org/>

<sup>3</sup> - Afnor, Normes NF en ISO 9001, **Système de management de la qualité** : exigences, Paris , Décembre 2000 , p 4.

المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيم من خلال المراجعة الخارجية.

- **ISO 9004: 2000 : نظام إدارة الجودة - خطوط إرشادية** : ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الإرشادية لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها وفعاليتها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى. وهو معيار مكمل لمعيار ISO 9001 و يشكلان ثنائي (زوج) متناسق لتسهيل الاستخدام.

- المعيار ISO 9004 يعتبر توضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ويخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.<sup>1</sup>

- **ISO 10011** وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط الإرشادية للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات، ومنها ما يوضح المبادئ، و أخرى توضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين. و الشيء الذي يلاحظ في هذه السلسلة الجديدة هو الأهمية الكبرى التي لاقتها مقارنة بسابقتها، و التي جعلتها هي السائدة منذ 2000 في المؤسسات التي تريد بناء أنظمة لتسيير الجودة بها بغرض الحصول على الشهادة وفقا للمعايير ISO 9001 إصدار 2000. و سنقوم في الجزء الموالي بتفصيل هذا المعيار.

<sup>1</sup> Site de l'ISO : <http://www.iso.org/>

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 228.

**1-3-3 نظام إدارة الجودة حسب معايير ISO 9001 إصدار 2000.**

منذ ديسمبر 2000، أصبحت المعايير ISO 9000 إصدار 1994 غير معمول بها، و على المؤسسات تطبيق المعايير الجديدة ISO 9001 إصدار 2000 " نظام إدارة الجودة - متطلبات". كما حدّد تاريخ 31 ديسمبر 2003 أقصى أجل للتحوّل من تطبيق المواصفة الأولى إصدار 1994 (نظام ضمان الجودة) إلى تطبيق الإصدار الجديد 2000 ( نظام إدارة الجودة)<sup>1</sup>.

المعايير **ISO 9001 : 2000** تحدّد المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، و هو المعيار الوحيد الذي يسمح بالحصول على شهادة ISO لنظام إدارة الجودة و تشكّل مرحلة نحو إدارة الجودة الشاملة بالابتعاد عن منطق " ضمان الجودة " للإصدار 1987 و 1994. فهي تهتم بالعمق أكثر من الشكّل ( التّركيز على العميل، المقاربة بالعمليات، التّحسين المستمر)، و تصف المبادئ الأساسيّة لنظام إدارة الجودة. وهدفها تقديم المتطلّبات التي يجب أن تحترمها كل منظمة تريد:

- إثبات مصداقيتها، أي قدرتها على إنتاج سلع أو خدمات مطابقة بشكل مستمر.
- ضمان فعالية تسييرها و التّحسين المستمر من أجل إرضاء عملائها.

و لكي تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكيّف مع بيئة أي شركة فإن متطلبات المواصفة هي متطلبات عامة تطبّق على جميع الشّركات بغض النّظر عن حجم و طبيعة المنتج، و هي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التّطبيق لمختلف الشّركات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Site de l'ISO: <http://www.iso.org/>

<sup>2</sup> خليل ابراهيم و اخارون، مرجع سابق، ص 100 .

**1-3-3-1 مبادئ نظام إدارة الجودة وفقا للمعايير ISO 9001 : 2000.**

إنّ نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>، وتتلخّص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000)، فيما يلي<sup>2</sup>:

- **التوجه نحو العميل:** بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.
- **الإدارة العليا ( القيادة):** الإدارة العليا هي المسؤولة بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- **المشاركة الكاملة للعمّال:** لا بد من إشراك كل أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
- **أسلوب الإدارة بالعمليات:** حتى تحقّق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد أن تسيّر كل نشاطاتها كعمليات، وعليها تحديد و وصف كل العمليات وتسييرها بدقة.
- **انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة:** إدارة و تسيير مختلف العمليات المرتبطة كنظام متكامل ومترابط من أجل هدف محدد يساهم في تحقيق فعالية ونجاعة المنظمة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص220.

<sup>2</sup>H. Mittonneau , **ISO 9000 version 2000**, Dunod, 2<sup>eme</sup> édition, paris, 2001, pp 168-169.

- التحسين المستمر: التحسين المستمر يشكل هدفا دائما للمنظمة، و يعتمد على التقييم الدوري للأداء.
- اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات و حقائق واقعية و دقيقة: القرارات الفعالة تركز على تحليل معطيات و معلومات واقعية و دقيقة.
- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء و مصالح مشتركة: المصالح المشتركة و العلاقات الطيبة بين المنظمة و مورديها يؤدي إلى الرفع من قدراتهم و خلق القيمة المضافة.<sup>1</sup>

### 1-3-3-2 التغييرات الأساسية للمعايير ISO 9001 : 2000 بالنسبة للإصدار القديم.

يشمل الإصدار الجديد للمعايير ISO 9001 تغييرات عميقة بالنسبة للإصدار 1994 ، متطلبات جديدة و تناولات جديدة فيما يخص الحصول على الشهادة :

- التغيير الأول يتعلق بسلسلة ISO نفسها و التي أصبحت معيارا واحدا ISO 9001 ( إدماج المعايير الثلاثة للإصدار 1994 )، لجميع المنظمات مهما كان حجمها، نشاطها أو القطاع التي تنتمي إليه ( سلع أو خدمات، عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة).
- تم تقليص متطلبات المعايير (ISO 9000 : 1994)، من عشرين عنصر إلى ثمانية عناصر فقط في إصدار سنة 2000 أي حسب نظام (ISO9000:2000)<sup>2</sup> وذلك بإدماج بعض المتطلبات مع بعضها، وإضافة عناصر جديدة أهمها: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر....

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 121

<sup>2</sup> - Norme Européenne, **Norme Française**, AFNOR , Indice de classement : X50-131. EN ISO9001 Décembre 2000, PP 1-14.

- متطلبات الإصدار الجديد، تركز على التزام الإدارة العليا، قياس و تحسين العمليات و الجودة بهدف إرضاء الزبون. فهو يمثل طفرة حقيقية بالنسبة للإصدار القديم و التي أصبحت في انسجام مع مدخل " إدارة الجودة الشاملة" سواء على المستوى التنظيمي و البيئي.

- إعادة هيكلة المواصفة تستلزم على المؤسسات و المنظمات إعادة النظر في إدارتها وتنظيمها. المبادئ و المتطلبات الأساسية في ISO 9001 : 2000 و الخسوط الإرشادية في ISO 9004 : 2000 لا تركز على مفهوم ضمان الجودة، لكن على " إدارة الجودة " و هو مفهوم أوسع و أشمل و يدمج كل الأطراف المعنية.

- **التأول من خلال العمليات:** المواصفة الجديدة توصي بوضع عمليات بهدف إرضاء الزبون، و التي تعتبر طفرة و تحول حقيقي بالنسبة للإصدار القديم . هذا التأول يمثل التغيير الأساسي في المعايير الجديدة ISO 9001 إصدار 2000 فهو يسمح بالتعامل مع المنظمة في مجملها و يناسب بشكل كبير نمط سير المؤسسات الحديثة. وهي لا تتعلق فقط بعمليات تحقيق المنتج ، لكن مجمل عمليات المنظمة والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة. هذه الرؤية الخاصة بالمنظمة لم تكن موجودة في المواصفة ISO 9000 إصدار 1994 فهي جديدة<sup>1</sup>.

- **التحسين المستمر:** من خلال متطلبات المواصفة الجديدة ISO 9001 إصدار 2000، إرضاء الزبون هو الهدف الذي تسعى له المؤسسة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز و تحقيق الفعالية. و الرضا ( أو عدم الرضا) يعرف من طرف AFNOR<sup>2</sup> على انه " رأي الزبون الناتج عن الفرق بين تصميم المنتج أو الخدمة و توقعاته". ISO9000 /DIS.

<sup>1</sup> André- Paul Bahuon , **Engager une démarche qualité**, Cahier pratique , n°17 ,Printemps 2008. pp 4 -5

<sup>2</sup> Site : <http://www.afnor.fr>

ومن أجل تحقيق رضا الزبائن تعتمد المعايير ISO 9001 إصدار 2000 على مفهوم: " التحسين المستمر" و هو مبدأ أساسي من مبادئ نظام إدارة الجودة، و يجب أن يمثل بعملية للمراقبة و القياس تسمح بمعرفة وضعية المنظمة بالنسبة للأهداف المسطرة من طرف الإدارة، ووضع نظام من أجل اكتشاف ومعالجة الخلل الداخلي و الخارجي و عدم تكراره<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإصدار الجديد يشمل على تغييرات عميقة بالنسبة للإصدار 1994. فمتطلبات هذا الإصدار تركز على التزام الإدارة ( القيادة) بتطبيق قياس وتحسين العمليّات و الجودة بهدف إرضاء العملاء، و يعتبر طفرة حقيقية بالنسبة للإصدار القديم بحيث أصبح في انسجام مع مدخل " إدارة الجودة الشاملة ". كما أن سلسلة ISO 9001 تتّصف بالقدرة على منح شهادة إثبات المطابقة مع المقاييس والمعايير الدوليّة و هي شهادة معترف بها و معتمدة دوليًا.

---

<sup>1</sup> Site : <http://www.afnor.fr>

## 1-4 الحصول على شهادة ISO ( Certification ) .

يتضمّن مدلول شهادة ISO 9000 (Certification)، الحصول على شهادة من قبل منظمة مانحة للشهادات معترف بها أو طرف ثالث – المنظمة العالمية للتقييس ISO لا تقدّم الشهادات - تؤكد على أن نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة قد تمّ مراجعته وتقييمه و يتطابق مع متطلبات معايير ISO<sup>1</sup> .

الحصول على الشهادة يمثل استثماراً مالياً للمؤسسة و ليست نهاية في حدّ ذاتها فهي لا تؤمّن حتماً نجاح المؤسسة، لكن الحصول عليها يمثل برهان على تطبيق و قيادة منهجية لتسيير و تحسين الجودة.

الوقت المستغرق لإتمام عملية الحصول على شهادة ISO 9000 يختلف من شركة إلى أخرى وفقاً لعوامل عديدة منها: نشاط الشركة، نظام الجودة الذي تتبعه، دعم الإدارة العليا... ( الشهادة تكون صالحة لمدة 3 سنوات).

إن الحصول على الشهادة حسب المعايير ISO 9000 تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء، و نتج عن ذلك زيادة ربحية هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، و تحسين العلاقات الداخلية والخارجية، والتحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة و العاملين في المؤسسة<sup>2</sup> .

ويمكن تحديد أهم فوائد تطبيق معايير ISO لكل من الشركة و المستهلك فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> [/www.afnor.fr/portail .asp? colfond = Vert + Certification & ref = ESP % 5 F Certification & alias = 0 & epid = & lang = French](http://www.afnor.fr/portail.asp?colfond=Vert+Certification&ref=ESP%5F Certification&alias=0&epid=&lang=French)

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص194.

<sup>3</sup> [www.jaralqamr.com/ionscenter.com/consulting/Business-Services-and-Products/5-Consulting/4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm](http://www.jaralqamr.com/ionscenter.com/consulting/Business-Services-and-Products/5-Consulting/4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm)

- كسب رضا العميل والموردين.
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج و تقليل نسبة التالف و العيب و زيادة المبيعات.
- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك و مساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية و مواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- الاعتراف الدولي بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- المساعدة في رفع أداء الشركة و تحقيق الكفاءة و الكفاية المطلوبة و تقليل الفائض من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب و المسترجعات.
- الثقة و تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- الفهم الواضح للمهام و المسؤوليات من قبل كل موظف، تحفيزهم على العمل و الرفع من الروح المعنوية لديهم و تشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- توفير و تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات و المعطيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة مثالية.
- ثبات الجودة و تطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة و التقييم المستمر.
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس.
- تطوير الإجراءات الفعالة.

- تفعيل دور العمل الجماعي و المؤسسي.

الحصول على الشهادة يتطلب المرور بعدة مراحل، و مجموعة من التكاليف تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من بلد إلى آخر. بالإضافة إلى المراجعة والتقييم المستمر لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة التي حصلت على الشهادة، ويتم ذلك على فترات دورية (عادة مرة خلال كل ستة أشهر) للتأكد من أن فعالية تطبيق النظام طيلة مدة سريان الشهادة، وللتأكد من أن منتوجات هذه المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية، وإن حدث عكس ذلك تُمنح لها فرصة إصلاح عدم المطابقة أو تسحب منها الشهادة<sup>1</sup>. ويتم تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة.

هذا، ويمكن للمؤسسة أن تستعيد التكاليف العالية التي تحملتها في سبيل الحصول على شهادة ISO 9000، في حالة حصولها عليها لأن ذلك يساعدها في تحقيق فعاليتها، وبالتالي جذب أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها وتعويض التكاليف والخسائر التي تحملتها من قبل.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 إصدار 2000 هو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ يعتبر خطوة أساسية لتطبيقها، و يقوم على مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تتركز على الزبون ومتطلباته، لذا فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في كامل نشاطاتها ووظائفها من خلال الحصول على الشهادة و بذلك كسب ثقة الزبائن والمستهلكين.

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 139.

**- خلاصة الفصل:**

تناولنا من خلال هذا الفصل أهم الجوانب المرتبطة بمفهوم الجودة و نظام إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO 9000 من حيث التعريف بها و تطورها التاريخي و أهميتها.

فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات، تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة و تحسين فعاليتها.

وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة، التي هي عبارة عن سلسلة من المعايير يطلق عليها سلسلة المعايير ISO 9000 أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO . أهم ما تميّزت به هذه المعايير هي قدرتها على تقديم شهادة تمثل اعتراف خارجي على قدرتها على تحقيق الجودة من أجل إرضاء العملاء، كما تعتبر شهادة على سلامة النظام و توافقه مع متطلبات المعايير ISO 9000.

تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001 أصبح ضرورة إستراتيجية و أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ( الاعتراف الخارجي، الدخول في أسواق هامة، التميز بالنسبة للمنافسين، تحسين صورة المؤسسة و التحكم في جودة النشاطات و السلع... )، و تحسين أدائها و فعاليتها. و يعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

و من هنا تظهر أهمية مداخل إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات، حيث أن هذا التغيير يشمل جل الوظائف و مجالات العمل في المنظمة ، كما أنها تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كل العاملين في المؤسسة ، لذلك فإنها تسعى للاهتمام بالعنصر البشري و تشجيعه و التأكيد على أهميته و الاستفادة منه و استثماره بشكل فعال في تحقيق أهداف الجودة و أهداف المؤسسة و يتجلى ذلك من خلال المكانة التي حظيت بها وظيفة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9001: 2000 .

## الفصل الثاني:

مكانة تسيير الموارد البشرية

ضمن إدارة الجودة الشاملة

والمعايير ISO 9000

## الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9001: 2000.

في إطار التطورات و التغييرات الذي شهدها العالم من تحرر التجارة الخارجية و زيادة حدة المنافسة، تغيرت النظرة إلى العنصر البشري في المنظمات. فمن التعامل معه على أنه تكلفة يجب التقليل منها و قيد يعرقل الإدارة لتحقيق أهدافها، أصبح ينظر إليه الآن، كعامل استراتيجي في تحقيق فعالية المؤسسات.

كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا العنصر الحيوي و الاعتراف بأنه أهم مورد، و تعتبره " رأس المال البشري" في المنظمة، و من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO 9000 .

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها و ما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات و عناصر المنظمة: جميع المدخلات، جميع العمليات و النشاطات و الوظائف و جميع المخرجات، و هذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري.

و باعتبار العنصر البشري أهم مورد؛ و مهمة تسييره من أهم المهام في المنظمة فإدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية، فهي تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل، وبالتالي الجودة ككل، و تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لها. كما أن تسيير الموارد البشرية كباقي وظائف المؤسسة لها مكانة و أهمية في المعايير ISO 9000 . فقد أصدرت المنظمة العالمية للتقييس معايير و شهادات خاصة بإدارة و جودة الموظفين، و تسعى إلى تطوير و تحسين هذه المعايير<sup>2</sup> من خلال الإصدار الجديد ISO 9001: 2000.

<sup>1</sup> Benjamin Chaminade, **RH et compétences dans la démarche qualité**, Afnor, 2005, p9

<sup>2</sup> La qualité, Gestion et entreprise , publication trimestrielle de l'INPED, Boumerdes, Numéro spécial, N13-14, octobre 2000- janvier 2001, p53.

و عليه سنحاول في هذا الجزء التّطرق إلى المكانة التي حظيت بها وظيفة تسيير الموارد البشريّة في إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO 9000 إصدار 1994 و 2000 و أهم التغيّرات التي شهدتها و المفاهيم المرتبطة بها.

## 2-1 تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة.

### 2-1-1 أهمية العنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تنظر إلى المنظمة فقط كنظام تقنيّ و فنيّ و إنّما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، و عليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات، الطّموحات، الدوافع، السلوك و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل من المواضيع المهمّة<sup>1</sup>. كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في نجاح الإدارة و جودة العمل. فقد أشار عددٌ من الباحثين على المستوى النظري والتطبيقي إلى أن تسيير الموارد البشرية ركيزة مهمّة من ركائز الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من الاعتبارات الآتية<sup>2</sup>:

- إن تحقيق الأداء المتميّز و مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين في المنظمة. فمن الضروري أن تعمل المنظمات على تكوين وتنقيف وتعليم موظفيها ، والاستفادة من كل القوى الكامنة للقوى العاملة وتوفير بيئة تؤدّي إلى المشاركة الكليّة .

- إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وشغل

<sup>1</sup> سميير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> حمد علي حليس النيايدي ، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، 1999 ، ص 26- 27 .

الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التكوين وأسلوب التحفيز وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر .

- يرى ديمنج وآخرون بأن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب اهتماماً خاصاً بالتكوين المستمر وتأهيل كافة العاملين، وفي مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع خطط للتكوين والتعليم تعمل على تأهيلهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة، للقيام بالواجبات الخاصة بهم والتي تسهل عليهم عملية الانسجام والتفاعل مع فلسفة التحسين المستمر . ومن المهم أن يكون النشاط التكويني مخططاً ومنظماً ومستمرًا وفي الوقت الملائم لضمان حصول الجميع على المعارف اللازمة، وبما يمكنهم من وضعها موضع التطبيق الفعلي.

- إن الربط بين تسيير الموارد البشرية وبين الإستراتيجية الإنتاجية وأداء المنظمة أمر هام وحساس، إذ تبين وجود علاقة مباشرة ما بين الأنشطة التطويرية لتسيير الموارد البشرية وبين الإستراتيجية الإنتاجية والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة من الناحية المالية.

- إن العنصر البشري هو أهم العناصر في المنظمة، وعلى الإدارة أن تتبنى نظاماً يسهل من عملية فهم العاملين لمنظمتهم ومستقبلها المنشود لأن إدارة الموارد البشرية هي من العناصر الأكثر حيوية وتعدّ مفتاحاً لنجاح العناصر الأخرى ضمن برامج إدارة الجودة الشاملة.

## 2-1-2 مبادئ نجاح إدارة الجودة الشّاملة.

إن تحقيق مستوى جودة عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، و حسب تجارب بعض المنظمات، فعلى إدارة الموارد البشرية الاعتماد و تبني مجموعة من القواعد و الإجراءات تمكّنها من تحقيق ذلك:<sup>1</sup>

- وضع أهداف واضحة و قابلة للقياس و تحديد الأنظمة المتّبعة لتحقيقها.
- الاستماع لشكاوي و انتقادات العمال و الاهتمام باقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار.
- العمل على تحسين قدرات الأفراد، و توجيههم إلى أدوار و مهام أخرى .
- اليقظة المستمرة و متابعة أساليب و طرق التطوير الإنساني الحالية و التنبؤ بالأساليب المستقبلية.
- منح الوقت الكافي و الإمكانيات للعمال لإنجاز المهام الموكّلة إليهم، و تقييم النتائج المحقّقة.

بالإضافة إلى قواعد التسيير، فإن نجاح إدارة الجودة الشّاملة يرتكز على عدة مبادئ يتطلب من مديري و ميسري المنظمة الاعتماد عليها و تتمثل في:

- التّغيير و التطوير لتقافة المنظمة و الذي يعتبر عامل أساسي و مساعد لنجاح إدارة الجودة الشّاملة<sup>2</sup>. و يساهم التّغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغيير اتجاهات، قيم و إدراك الأفراد و فهمهم للمستجدات الحاصلة في المؤسسة، ممّا يقلل من تخوّفهم و يساعد على تقبلهم للنّظام الجديد.
- تفهّم و اقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النّظام، و هذا ما سيشعرهم بالاهتمام و بأنهم جزء أساسي في المنظمة و أنّ مصالحهم مشتركة.

<sup>1</sup> Jean Brunet- le Compte et Dominique Fauconniers, **Oser la Qualité en Ressources humaines**, les édition d'organisation, Paris, 1997, p.p 20,21.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1996، ص 120.

- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه. و هذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد و يساهم في تنويع الأفكار.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- التكوين و التدريب المستمر لتحسين وتنمية المهارات و تأهيل الأفراد<sup>1</sup>.
- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية و المعنوية. و التي تساهم في تخفيض حدة المقاومة و تقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر و أحسن خصوصا تحفيزهم على الابتكار و الإبداع.
- أما فيما يخص عملية الاختيار و التعيين، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب المناسب، الذي يتناسب مع قدراته و مؤهلاته و خبراته و ميوله و هذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة و الرغبة<sup>2</sup>.

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك و الأب الروحي للجودة<sup>3</sup>. و نلاحظ بأن ثمانية من المبادئ الأربعة عشر التي وضعها، لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية.

---

<sup>1</sup> علي السلمى<sup>3</sup>، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص.ص 28-29.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 132.

فالجودة الشاملة تتبع من الأفراد، و هي تركز على عدة مبادئ من أهمها: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة و القيادة. من جهة أخرى ؛ فتسيير الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تنفيذ برامج التحسين المستمر، فبدون عمال أكفاء ومهارات و أنماط إدارة و قيم مشتركة لن تتحقق الجودة الشاملة، الفوائد و الأهداف المرجوة منها<sup>1</sup>.

## 2-1-3 مفهوم العميل جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم العميل التقليدي والذي يقتصر العملاء على الأفراد خارج المنظمة، لا يتفق ومفهوم العميل وفق نظام الجودة الشاملة والذي يشتمل على نوعين من العملاء<sup>2</sup>:

– **العملاء الخارجيون:** وهم الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة.

– **العملاء الداخليون :** وهم الأفراد الذين ينتمون داخلياً إلى المنظمة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. تصميم وتنفيذ نظام إدارة الجودة يجب أن يتم وفق خصائص وإمكانيات واحتياجات العملاء بصفة عامة والعملاء الداخليين المتمثلين في الأفراد العاملين بالمنظمة بصفة خاصة ، مما يؤكد الدور الهام والحرص الذي يمكن أن يلعبه العاملون بالمنظمة في نجاح التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة . و يستلزم ذلك ضرورة التعرف وتقييم ما لدى هؤلاء الأفراد من معارف وإدراك، واتجاهات ومهارات وقدرات واحتياجات وأهداف ، ووضع خطط تكوينية متكاملة لتطوير هذه المعارف والادراكات والاتجاهات ، وتحسين تلك المهارات والقدرات والأهداف بما يتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> فليب انكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح العماني، الجزء الأول، سلسلة إصدار يميك، القاهرة، 1996، ص 100.

<sup>2</sup> – مركز الخبرات المهنية للإدارة ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، 1996، سلسلة إصدارات يميك القاهرة، ص 183-184

و عليه يجب أن لا يتم الاهتمام بالمستهلك باعتباره العميل الخارجي للمنظمة فقط، وإنما الاهتمام أيضاً بالعنصر البشري، باعتباره العميل الداخلي الذي يجب أن يوجه إليه قدر مناسب من الجهد التسويقي بالمنظمة.

## 2-2 مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الجودة ISO 9000.

### 2-2-1 تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ISO 9000: 1994.

تتكوّن معايير ISO 9000 إصدار 1994 من المعايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 و كل معيار خاص بنوع معين من المنظمات، و هي نماذج لتأكيد الجودة الخاصة بمطابقة المنتج.

هذا الإصدار لم يأخذ بعين الاعتبار بعد " الموارد البشرية " في المنظمة، لدرجة أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لم تكن معنية بالحصول على شهادة ISO، فالإطار الاقتصادي و الاجتماعي الذي ظهرت فيه هذه المعايير أساسي لفهم المكانة الضعيفة التي حظيت بها إدارة الموارد البشرية. هذه المعايير ركزت أكثر على وضع مجموعة من الإجراءات، على العمّال تطبيقها بشكل دقيق بهدف تحقيق جودة المنتج<sup>1</sup>.

المعايير ISO 9000 إصدار 1994 اهتمت بوظائف وأنشطة مختلفة من خلال المتطلبات التي وضعتها بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة لم تكن معنية إلا بشرط واحد، وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في " التكوين " و نصّ هذا المتطلب على ما يلي:

<sup>1</sup> Bernard Seno, **Chronique des nouvelles normrs ISO 9000**, Qualité en mouvement , n 48, Avril- Mai , 2001.

"إن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة، هو توفر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، وبذلك فإن هذا الشرط يحدّد أهمية توفر الدليل القاطع على أنّ الإدارة لديها نظام واضح ومطبّق فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات، ويتحتّم وجود السجلات التي تؤكّد هذه المعلومات، ويشمل التّدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة."<sup>1</sup>

## 2-2-2 تسيير الموارد البشريّة ضمن معايير مراجعة الجودة.

معايير مراجعة الجودة أي سلسلة ISO 10011 تهتمّ بالتأكد و التّحقق مما إذا تمّ تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المنظّمات التي تسعى للحصول على شهادة الايزو. و قبل التّطرق إلى المعايير التي تمس تسيير الموارد البشريّة، يمكننا تعريف المراجعة ( Audit ) على أنّها: " عملية دراسة وتقييم فاعليّة نظام الجودة في شركة معيّنة للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير، و قياس النتائج المحقّقة من خلال تطبيقه وذلك بغرض الفحص والتّطوير".

هناك سلسلة من المعايير خاصة بمراجعة نظام إدارة الجودة والتمثّلة في:

- ISO 10011-1: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتّنفيد العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.
- ISO 10011-2: المعايير الخاصة بمؤهلات المختصّين بمراجعة الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص، الشّخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهليّة، اللّغة، اختيار كبير المراجعين).
- ISO 10011-3: إدارة برامج الجودة.

<sup>1</sup> علي السلمي<sup>(3)</sup>، المرجع السابق، ص 155.

و فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، فإنّ مراجعة الجودة تتمّ في التكوّن فقط و ذلك بطرح الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- هل تمّ تكوين كافة العاملين الذين يؤدّون نشاطا يؤثّر في الجودة تكوينا مناسباً؟
- هل تمّ تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التكوينية؟
- ما هي أسس اختيار الأفراد للتكوّن المتخصّص؟
- هل يتمّ الاحتفاظ بسجلات التكوّن؟
- هل تحدّد تلك السجلات مستوى المهارات و المؤهّلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

## 2-2-3 تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000.

مع ظهور الإصدار الجديد للمعايير ISO 9001: 2000 أعيد لوظيفة تسيير الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها. ففي إطار مراجعة المعايير ISO 9000 إصدار 2000 " وظيفة الموارد البشرية أصبحت تلعب دوراً فعّالاً في تحقيق سياسة الجودة في المؤسسة، كما أنّها فتحت توجّهات ديناميكية لإدارة الموارد البشرية من خلال المتطلبات التي تضعها"<sup>2</sup>. تطبيق هذه المتطلبات فرصة للمؤسسة لجعل إدارة الموارد البشرية عمليةً تشارك بشكل فعّال في تحقيق أهداف الجودة

تقوم المعايير الجديدة ISO 9001 إصدار 2000 على مجموعة من المبادئ ( التوجّه نحو العميل، القيادة، مشاركة العاملين، الإدارة بالعمليات، مدخل الأنظمة، التحسين المستمر، التفكير الواقعي و المنطقي) و تتكوّن من ثمانية متطلبات على المنظمة تحقيقها

<sup>1</sup> علي السلمي<sup>(3)</sup>، مرجع سابق. ص 155.

<sup>2</sup> Françoise Sigot, Chronique des nouvelles normes ISO 9000, La fonction ressources humaines , Qualité en mouvement, n 48, Avril-Mai, 2001.

إذا ما أرادت الحصول على الشهادة، و العنصر السادس منها مخصّص لإدارة الموارد البشرية و في شطره الثاني نجد عنصر الموارد البشرية و يتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- مجال التطبيق.
- 2- مرجعية المعيار.
- 3 - مصطلحات و مفاهيم.
- 4- نظام إدارة الجودة.
- 5- مسؤولية الإدارة.
- 6- دارة الموارد. و يتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:
  - 1-6 توفير الموارد.
  - 2-6 الموارد البشرية.
  - 1-2-6-6 عموميات.
  - 2-2-6 الكفاءات، التحسيس و التكوين
  - 3-6 الهياكل القاعدية.
  - 4-6 محيط العمل.
  - 7- تنفيذ المنتج.
  - 8- القياس، التحليل و التحسين.

و تشمل الفقرة السادسة ( 06 ) على التفاصيل التالية:

1-6 الموارد البشرية: أوجبت المعايير في هذا المجال أن يكون العاملون بالمؤسسة و خاصة الذين يقومون بأعمال لها تأثير على جودة المنتج ذو كفاءات و مؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي و المهني، المعرفة الأدائية و الخبرة<sup>2</sup>.  
هذه الفقرة تؤكد بأن جودة المنتجات و الخدمات التي تقدّمها المؤسسة؛ تعكس كفاءة العمال الذين ينجزونها.

<sup>1</sup> AFNOR, Norme NF en ISO 9001 : 2000.

<sup>2</sup> Ibid.

## 6-2-2 الكفاءات، التحسيس، و التكوين.

على المنظمة القيام بما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الكفاءات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.
- القيام بالتكوين اللازم أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.
- تقييم فعالية عمليات التكوين و الأنشطة المستعملة.
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم و لديهم وعي بأهمية نشاطاتهم؛ و بالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي و المهني، المعرفة الأدائية و الخبرة.

كل عامل ينتقل للعمل في المؤسسة، مهما كان تكوينه الأساسي عليه الشروع في عملية للتحسين المستمر، ترتكز على نظام للتكوين يستمر طول حياته المهنية. وهذا التكوين يكون بعدة طرق و أساليب.

من أجل الاستجابة بشكل كامل لمتطلبات الإصدار الجديد للمواصفة ISO 9001، على إدارة الموارد البشرية احترام و تطبيق التوصيات التي تضمنها المعيار ISO 9004، وهو أكثر تخصصا في إدارة الموارد البشرية.

المعيار ISO 9004 دليل يسمح للمؤسسة الانتقال من تنظيم كلاسيكي " لإدارة الموارد البشرية" إلى إدارة " رأس المال البشري" الموجه نحو الجودة، و لتحقيق ذلك على المؤسسة تغيير مختلف ممارساتها و تطبيقاتها، و ذلك من خلال<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> AFNOR, Norme NF en ISO 9001 : 2000 , Op.cit.

<sup>2</sup> Benjamin Chaminade, Op.cit, p16.

- مطابقة سياسة الموارد البشرية مع نظام الجودة.
- متابعة رضا العمال.
- تطوير القيادة و الإدارة العليا.
- تسيير و إدارة الأداء.
- تطوير الكفاءات.
- الاهتمام بالتكوين و التدريب.
- ربط الأجر الفردي بالأداء.
- الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات في تقييم الأداء .
- الاعتراف بالكفاءات.

المواصفة ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000 ، متكاملتان فالأولى موجّهة للمؤسّسات التي ترغب في الحصول على شهادة ISO، أما الثانية تستجيب إلى حاجات المنظمات التي تريد الذهاب إلى أبعد من إدارة نظام الجودة و أبعد من الرغبة في الحصول على الشهادة.

المعيار ISO 9004 هو معيار شامل لنظام إدارة الجودة و الذي يأخذ بعين الاعتبار مجموع نشاطات المؤسّسة، و يهدف إلى إرضاء كل الأطراف المعنيّة: العميل، المورد، الموظفين، المساهمين... بالعكس المواصفة ISO9001 تغطّي فقط النشاطات التي لها أثر على الجودة النهائيّة للمنتج و تهدف فقط إلى إرضاء الزبّون أو العميل.

المعياران يمكن استعمالهما معا أو بشكل فردي، نتكلم في المعيار ISO 9001 على " متطلبات" في حين نجد في المعيار ISO 9004 " توصيات" ، بحيث أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تكون موضوعا للحصول على شهادة ISO، لكنّها تمثّل ميكانزم للتقييم الذاتي. كل مرجعيّة لها دور خاص، و النتائج المستهدفة تدريجيّة: من المطابقة إلى التميّز و من الفعاليّة إلى الكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Benjamin Chaminade, Op. cit . p23, 24 .

و الجدول التالي يلخص أهم الاختلافات بين المعيار ISO 9001 و ISO 9004

جدول ( 01 ) : مقارنة بين ISO 9001 و ISO 9004

ISO 9004 متابعة التوصيات	ISO 9001 الاستجابة للمتطلبات	
كل عمليات المنظمة	كل العمليات التي لها أثر على جودة المنتج النهائي	العمليات الداخلية
أداء المنظمة و الكفاءة	التحكم في العمليات و الفعالية.	الهدف
كل الأطراف	العملاء و كل الأفراد الذين تكون لديهم علاقة مع المنتج النهائي	موجهة إلى:
التقييم الذاتي Auto-évaluation	مراجعة الجودة L'audit qualité	الاعتراف - شهادة الإيزو

المعايير ISO 9000 عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يجب تطبيقها و التي تدعى " متطلبات " فيما يخص المعايير ISO 9001 :2000، أو " توصيات " إذا تعلق الأمر بالمعايير ISO 9004 :2000 التي تقود المؤسسة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة (SMQ). في إطار هذا النظام، على المؤسسة توفير كل ما يساهم في إرضاء عملائها، و تطبيق النشاطات التصحيحية و الوقائية في حالة وجود أي خلل.

## 2-3 مبادئ نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) و تسيير الموارد البشرية.

### 2-3-1 تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في تسيير الموارد البشرية.

الهدف الأول لنظام إدارة الجودة هو إرضاء العميل، و ذلك بالاستجابة إلى متطلباته من خلال جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. نتيجة لتطور أهمية العنصر البشري من جهة، وتطور الفقرة (6) لإدارة الموارد التي تضمنتها سلسلة المعايير ISO 9000 من جهة أخرى، فإن إدارة الجودة لا يمكن أن تركز على الإنتاج أو التصميم فقط، فالعامل البشري أصبح له الأولوية فيما يخص الجودة.

من أجل تأمين إدارة ذات جودة عالية للموارد البشرية، على المنظمة أن تستثمر في التخطيط لنشاطاتها فيما يخص مراكز العمل، المسار المهني، إدارة و تسيير الكفاءات، وكذا استعمال أدوات قياس أداء العمّال، متابعة رضاهم، إدماجهم ومشاركتهم في العمل و تعلقهم و التزامهم نحو المؤسسة.

العمليات التي يركز عليها نظام إدارة الجودة (SMQ)، و التي تطبق في الإنتاج و التصميم، أصبحت اليوم تطبق في الاختيار، التوظيف، التكوين، تسيير الموارد البشرية و إدارة الكفاءات.

و عند التعرض لتطوير أداء الموارد البشرية باستخدام نظام إدارة الجودة، فلا بد من الرجوع للمبادئ الثمانية لإدارة الجودة، و التي يمكن استعمالها في إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في:

- التوجّه نحو العميل: المنظمات مرتبطة بعملائها، ومن الضّروري فهم احتياجاتهم الحالية و رغباتهم المستقبلية، و إرضاء متطلباتهم و العمل على معرفة توقعاتهم<sup>1</sup>.

هذا المتطلب يفرض على المنظمة أن يكون لديها وباستمرار عمّال محفّزين و لهم دافعية عالية من أجل العمل لإرضاء العملاء. الآلات و التجهيزات لا يمكنها الاستجابة لهذا التحدّي، لكن عمّال المؤسسة يمثّلون التداخل بين المنتج و العملاء ( الزبائن). و لتحقيق ذلك على المنظمة:

- التأكّد من أن الموظّفين لديهم وعي بأهمية عملهم، خاصة دورهم في إرضاء العملاء.
- بناء علاقات شفافة مع الموظّفين، و تحميلهم مسؤوليات حسب قدراتهم و توقعاتهم المستقبلية.

- الإدارة العليا ( القيادة ) Leadership : تحقّق القيادة وحدة الهدف و تضع نهايات و توجّهات المنظمة، و على القادة خلق بيئة داخلية تسمح بإدماج و مشاركة كل العمّال في تحقيق أهداف المنظمة.

مهمّة القيادة ( الإدارة العليا) توفير الرّؤية ( Vision) لنظام إدارة الجودة، و تضمن أن العمليات الداخلية و الخارجية للمنظمة قد تمّ هيكلتها و تشغيلها بشكل يعظّم كل من الإنتاجية داخل المنظمة و رضا الزّبون خارجها. كما يقدّم المديرون القدوة السلوكية لتحقيق أعلى درجات رضا الزّبون. و تتعامل مع موضوع الجودة كهدف استراتيجي مستمرّ تتأكّد من تطبيقه من خلال اجتماعات مراجعة الجودة.

<sup>1</sup> Benjamin Chaminade, Op. Cit., p.4.

تحقق القيادة، التّكامل بين كل من الجودة و الموارد البشرية من خلال أنشطة التّخطيط و تقوم بتطوير و المحافظة على بيئة عمل تسمح لكل عامل بتقديم أحسن أداء، و عليها كذلك حسب هذا المتطلب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمّال ووضع أهداف يمكنهم تحقيقها، و كذا توفير قيم يقبلونها و بناء علاقة ثقة معهم، و الاعتراف بمشاركة كل فرد في نتائج المنظمة.

**- دمج و مشاركة العاملين l'implication du personnel<sup>1</sup>: الأفراد في مختلف المستويات يمثلون روح المنظمة، و تمثل مشاركتهم الكاملة الركن الأساسي في قدرة المنظمة على الاستفادة من طاقاتهم الإبداعية.**

يضمن نظام إدارة الجودة أن يكون كافة الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة، مؤهلين و قادرين تماما على تنفيذ العمليات المكلفين بها. و تحقق المنظمة هذا من خلال كل من التّكوين، التّدريب و تأهيل العمليات بشكل متكامل، و تشجيع الأفراد على المساهمة في أنشطة التّحسين، و من أمثلة ذلك المساهمة الفعالة في أنشطة اقتراح و تقييم فاعلية الإجراءات التّصحيحية، و كذا اقتراح منتجات/ خدمات جديدة لتّحسين و تنفيذ الأنشطة المختلفة.

كما تحرص المنظمة على تشجيع الأفراد فيها على المشاركة الكاملة و النّشطة باستمرار في أداء و تحسين الأعمال المكلفين بها، و في أنشطة التّحسين المستمر. و يجب أن تكون هناك عملية خاصة بالتّواصل المستمر بين كل من القادة و الأفراد العاملين بالمنظمة، كما تركز القيادة على تحقيق التّضامن الكامل بين كل من أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين بها، و ذلك من خلال اشتراكهم في الاطّلاع على البيانات و المعلومات الخاصة بالمنظمة. و عليها كذلك حشد موظفيها من أجل استثمار جهودهم و اهتماماتهم، للمشاركة في تحقيق أهدافها ( إرضاء العميل و التّحسين المستمر). فالعمال أساس الطّاقات الإبداعية و على المسؤولين حشدها في خدمة أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد صالح الابج ، نظام إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر الجودة ( طرابلس، ليبيا)، 2005، ص 8-9.

و يتم دمج و مشاركة العمّال من خلال<sup>1</sup>:

- اكتشاف و تحديد معوّقات الأداء.
- مواجهة و حل المشاكل الداخلية و توفير مناخ عمل جيّد.
- تحقيق الاتّصال الشّفاف و الاعتراف بالأداء الفردي.

**الإدارة بأسلوب العمليات: النتائج المرجوة يمكن الوصول إليها و تحقيقها بفعالية وكفاءة إذا كانت الموارد و النشاطات المتعلقة بها، مسيرة كعمليات (Processus).**

باعتبارها نظام يجمع عدة نشاطات لها علاقة بسير المنظمة، وظيفة تسيير الموارد البشرية تدخل في هذه المقاربة التي تستخدم الموارد البشرية من أجل تحويل المدخلات (حاجات التّوظيف، التّطور التّقني، رغبات و احتياجات العاملين،...) إلى مخرجات (سياسات التّوظيف، مخطّطات التّكوين، رضا العمّال...). وعلى المنظمة إدارة الكفاءات ليس فقط بشكل فردي وإنما بشكل متقطّع ( Transversale ) وذلك من خلال تحليل تدخّلات الأفراد في العمليّات و الإجراءات.

**التّحسين المستمر: التّحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، بمثل هدفا دائما للمنظمة.**

وهذا يتطلب تأمين التّكوين الدائم و المستمر للموظّفين فيما يخص:

<sup>1</sup> Benjamin Chaminade, Op. Cit., pp. 5- 6.

- طرق و أدوات التحسين المستمر.
- قياس القدرة على التحسين المستمر في مقابلة التقييم السنوي.
- الاعتراف بمشاركة الأفراد في تحسين العمل من خلال أفكارهم.

## 2-3-2 عمليات إدارة الموارد البشرية.

مفهوم " نموذج العمليات " ( Modèle processus ) المستعمل في المعايير ISO ينطلق من مبدأ أن المؤسسة يتم إدارتها و تسييرها انطلاقا من سلسلة من العمليات المنسجمة و المرتبطة ببعضها البعض، و التي تؤدي إلى تقديم منتج يحقق رضا العملاء ( و كل الأطراف المعنية).

وظيفة الموارد البشرية من العمليات الداعمة في المنظمة، فهي تهدف إلى حمل الإستراتيجية العامة، إرضاء العملاء و تأمين بشكل مستمر يد عاملة ذات كفاءة، و درجة عالية من الوعي بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة. كما أنها تعتبر من العمليات الهامة و الحيوية في المؤسسة، و تتضمن عدة عمليات فرعية ( عمليات تسيير رأس المال البشري، عمليات تسيير الأجور، إدارة التعداد...) تتكون بدورها من مجموعة من الإجراءات التي تحدد الطريقة التي يتم بها انجاز هذه العمليات . و هدفها دعم سير العمليات التشغيلية ( عمليات تنفيذ المنتج أو الخدمة ) و ذلك بتوفير كل الشروط و الوسائل الضرورية لسيرها ونجاحها<sup>1</sup> ركزت المعايير ISO9001: 2000 على انتهاج أسلوب العمليات في جميع النشاطات (إنتاج، تسويق، مالية...)، في حين لم تقدم خريطة أو نموذج تعتمد عليه في وضع هذه العمليات، هذا ما أدى إلى عدم وجود عمليات موحدة و مشتركة بين كل المنظمات.

<sup>1</sup> Benjamin Chaminade, Op.cit, p34.

خريطة عمليات تسيير الموارد البشرية ترتبط بحجم و نشاط المنظمة، وبدرجة نضج ورسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها<sup>1</sup>.

هذه العمليات تتجزأ إلى عدة مراحل تدعى: " عمليات فرعية"، و بالتالي فعملية تسيير الموارد البشرية تجمع أربع (04) عمليات فرعية<sup>2</sup>:

- التكوين.

- إدارة الكفاءات.

- الإدماج.

- التوظيف.

و في بعض المؤسسات يتم جمع كل من عملية التكوين و إدارة الكفاءات في عملية واحدة وهي " تطوير وتنمية الكفاءات"، ويندرج تحت عملية التوظيف كل من الاختيار، التوجيه و الإدماج.

المقاربة من خلال العمليات أكثر من كونها إرغام تفرضه المعايير ISO 9001: 2000، تعتبر طريقة جديدة لتناول المهن، المنتجات، و خدمات المؤسسة، و ذلك بربطها بنظام إدارة الجودة المعرف من خلال الزوج ISO 9001 و ISO 9004 الذي يركز على نموذج العمليات، و تمثل حلقة ديناميكية تساهم في تحقيق التحسين المستمر للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Site de l'ISO : <http://www.iso.org/>:

<sup>2</sup> Benjamin Chaminade, Op.cit, p 35.

<sup>3</sup> Ibid. p 33 .

## 2-3-3 حلقة التحسين المستمر للجودة.

تسيير الموارد البشرية كعملية ( Processus ) تخضع إلى مبدأ التحسين المستمر، وهو مفهوم يهدف إلى الرفع من قدرة الاستجابة لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000.

فعلى المنظمة التأكد من أن النتائج المتوصل إليها من خلال استخدام مختلف الإمكانيات في إطار الموارد البشرية قد تم بشكل جيد من أجل تحسين نظام إدارة الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل و الأدوات لاتخاذ القرارات على أساس معطيات واقعية و ذات مصداقية. تحليل هذه المعطيات يسمح بإيجاد حلول بسيطة و مناسبة من أجل تحسين بشكل مستمر فعالية نظام إدارة الجودة.

قواعد عمليات التحسين المستمر للجودة مصممة على أساس حلقة التطور (P.D.C.A)، أو حلقة ديمينغ للتحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، اختبار، التدخل والتحسين) والتي تستخدم لتحسين عمليات تسيير الموارد البشرية ( اختيار، تكوين، إدارة الكفاءات...<sup>(1)</sup> ). و يمكن تحديد مراحل حلقة ديمينغ للتحسين المستمر فيما يلي<sup>2</sup>:

- **التخطيط ( Prévoir- Plan )**: و تمثل التوجّهات، الأهداف، العمليات والإجراءات المرتبطة بمراقبة و تحسين الأنشطة، و ذلك لتحقيق النتائج وفق سياسات و أهداف المؤسسة. و يتعلق الأمر بالتخطيط ، أي تحديد ما يجب القيام به، و النتائج التي يجب الوصول إليها، و الطريقة المعتمدة لذلك.

- **التنفيذ ( Réaliser-Do )**: أي تطبيق و تشغيل العمليات و الإجراءات من أجل تحقيق الجودة، و تحديد المشاكل و وضع الحلول. في هذه المرحلة يتم الاتفاق

<sup>1</sup> - Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-131, En ISO 9000 Décembre 2000, P.05

<sup>2</sup> Benjamin Chaminade, Op. cit.p.p 43-44 .

على " مخططات التدخل "، و يتم تعيين المسئول عن تطبيقها، و توفير كل الوسائل و الإمكانيات المادية و البشرية من أجل تطبيق هذه الحلول.

- اختبار ( Vérifier - Check ): بعد القيام بمختلف التغييرات الضرورية، وملاحظة النتائج المتحصّل عليها، يتمّ قياس و تقييم العملية و مقارنتها بالسياسات والأهداف و إعطاء تقارير النتائج لمتخذي القرار.

- تحسين ( Réagir- Act ): و هي إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة. هذا التحسين يتعلق بكل عمليات تسيير الموارد البشرية، ونظام إدارة الجودة عامة.

بالرغم من بساطة مراحل حلقة التحسين المستمر للجودة عندما يتعلق الأمر بالعمليات التشغيلية ( المنتج ) ، إلا أنّ تطبيقها على عمليات تسيير الموارد البشرية ( الاختيار، الإدماج، تسيير الكفاءات...) يظهر صعوبات كبيرة، يمكن تجاوزها من خلال الاعتماد والتركيز على المتطلبات و التوصيات التي تضمنتها الفقرة 6.2 للمعايير ISO 9001: 2000 و ISO 9004 و ذلك بهدف التحسين و التطوير المستمر لكل عمليات المؤسسة.

## خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل، تحديد مكانة تسيير الموارد البشريّة في إدارة الجودة الشّاملة، و معايير الجودة ( ISO 9000 )، و مدى الأهميّة التي تولّيها هذه الأنظمة للعنصر البشري في المنظّمة .

بالنسبة لإدارة الجودة الشّاملة فهي تعتبر العنصر البشري الرّكيزة الأساسيّة لنجاحها ولذا نجدها تهتمّ بجوانب عديدة منها: التّغيير التّفافي، مشاركة العاملين في عمليّة اتّخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التّعاون، التّدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتّعيين وتقييم الأداء.

في حين نجد أن المعايير ISO 9000، و منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتم سوى بتكوين العاملين، ثم تحسّنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمّنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عمليّة اتّخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضا بالتّكوين، المعرفة الأدائيّة، الخبرة والمؤهّلات. و يمكننا أن نلاحظ بأنّ المكانة التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشريّة في إدارة الجودة الشّاملة و الإصدار الجديد ISO 9001: 2000، أكبر من الإصدار القديم و الذي كان يهتم فقط بمطابقة المنتج.

الإصدار الجديد للمعايير ISO 9001: 2000 يهتمّ أكثر بعمليات المنظّمة و يضع الأفراد في مركز هذه العمليات، و تقوم على توجّهين: " إرضاء العميل " و " إدارة الموارد " : وهو مصطلح يضمّ الموارد البشريّة و التّجهيزات ( البنية التّحتية ) و بيئة العمل. و نتج عن ذلك دمج و مشاركة الموارد البشريّة مباشرة في مدخل الجودة. بالإضافة إلى أن المعايير تضمّنت بشكل واضح فقرة تحت عنوان: " إدارة الموارد " و " الموارد البشريّة"، أما في الإصدار القديم كانت هناك فقرة واحدة تتعلق بالموارد البشريّة تحت عنوان " التّكوين " .

و مما سبق عرضه نجد أن بناء وتطبيق نظام لإدارة الجودة ( SMQ ) حسب المعايير الدولية ISO 9001 : 2000 والحصول على شهادة المطابقة، يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة بالمنظمة، ومن ذلك طبعاً وظيفة الموارد البشرية. و يشترط للتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة، أن يشمل التطبيق كل المبادئ التي تضمنتها المعايير ISO 9001. و ذلك لأن هذه المبادئ تكون في مجملها نظاماً لتحسين أداء و فعالية المنظمة و تحقيق التميز و هو الهدف الذي تسعى إليه أي منظمة.

# الفصل الثالث:

## الفعالية التنظيمية.

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير و التنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أنّ أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدّد التقدّم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.

و دراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تبني إستراتيجيات حديثة للتسيير بهدف تحسين أدائها و تنظيمها، يتطلب أن عملية تحليل هذه الاستراتيجيات لا تتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية. و لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية نقوم من خلال فصلنا هذا التطرق إلى مفهوم الفعالية كمفهوم متعدّد الأبعاد و تحديد محتواها و علاقتها بالكفاءة و الأداء و مؤشرات قياسها. و في الأخير سنتعرض إلى أهم الدراسات التي تطرقت إلى تحديد معايير و مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

### 3-1 مفهوم الفعالية التنظيمية.

الفعالية التنظيمية من أهم الموضوعات التي تطرح في مناقشة أداء المنظمات وتطويرها، مع أنّها أقل المفاهيم التنظيمية فهما و إدراكا من قبل الباحثين و المهتمين بإدارة المنظمات، و يعتبر الاختلاف في التعريفات المقدمّة هي السمة الغالبة عليها، وذلك نابع من اختلاف الباحثين أنفسهم و تعدّد المعايير المستعملة لقياسها و تقييمها.

وقد حاول العديد من الباحثين تفسير الاختلافات الموجودة حول تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية (Campbell,1977)، ( Scott, 1977 )، ( Seashore ,1979 ) و اعتبروا أن السبب يرجع إلى أنّها عبارة عن " مركب أو بناء" صعب الدراسة بسبب أبعادها

المتعدّدة. فمفهوم الفعالية التنظيمية يختلف من باحث إلى آخر باختلاف التخصصات، الأهداف، المقاييس و المداخل المعتمدة في تعريفها<sup>1</sup>.

### 3-1-1 تعريف الفعالية التنظيمية.

تعرف الفعالية التنظيمية تقليدياً على أنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفاً"<sup>2</sup>. و هو مفهوم بسيط ساد في الخمسينات، و كانت مجرد قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرار يعتبر مؤشراً كافياً على فعاليتها، كما أنّ هذا التعريف لا يظهر الأبعاد المعقدة للفعالية و يحمل معنى محدود. فالفعالية لا ترتبط فقط بنتائج الفعل، بل تركز على كل العوامل التي تساهم في تحقيق هذه النتائج و تخلق قيمة مضافة للمنظمة.

إن عدم وجود تعريف واضح و موحد يعود إلى غياب الإجماع بين الباحثين حول تحديد تعريف إجرائي للفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من التعاريف المختلفة نجد عدة دراسات ( Cameron, 1978, Seashore, 1979, Scott, 1977 ) اهتمت بتفسير مختلف الطرق و العوامل التي تساهم في تحسين الفعالية من خلال عدة تناولات: التناول الاقتصادي، التناول النظامي، التناول الاجتماعي و التناول السياسي.

و لقد ركّز الباحثون على هذه التناولات المختلفة في تعريف الفعالية و اعتبروا أنه لا يوجد " فعالية " بل هناك " عناصر للفعالية " و أكدوا بذلك على النظرة الذاتية و الشمولية لها.<sup>3</sup>

كما بيّن ( Orbehkan, 1969 ) الطابع الذاتي للفعالية بقوله: " بأننا عندما نحاول ضبط الواقع الاقتصاديّ بأدوات قياس، نكون بذلك قد ابتعدنا عن تحديد مفهوم الفعالية،

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 92.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية التنظيم و المنظمة، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 83.

<sup>3</sup> Ali Debbi, La mesure de la performance dans les mairies dimension et indicateurs, Working paper, France, 2005, p 6.

لأن إطار الفعالية هو واقع القيم أكثر مما هو اقتصادي و مادي. و عليه لا يمكن أن نعرف الفعالية بصفة دقيقة لأنها مفهوم في تطور مستمر و لها محتوى معياري<sup>1</sup>.

و في نفس السياق عرفها كل من ( Morin & Savoie, 2001 )<sup>2</sup> على أنها: " الحكم الإنساني ( فرد أو جماعة) عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح، أي حول الأنشطة، السلع و النتائج ". و هي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار عن طريق تحقيقها للأهداف التي تراها ضرورية لذلك<sup>3</sup>.

و حسب ( Brunet, Maduro et corriveau, 1989 ) لا يوجد تعريف إجرائي مباشر للفعالية التنظيمية<sup>4</sup>. وبالرغم من إمكانية التعبير عنها كمياً إلا أنها تخضع إلى الأحكام الفردية و يصعب الاتفاق على حكم واحد، فهي ذاتية و مرتبطة بالنموذج أو المرجعية التي يتبناها الباحث.

و بشكل عام الفعالية التنظيمية هي تحقيق الأهداف المسطرة مهما كانت طبيعتها أو عددها. و تحقيق هذه الأهداف يمكن فهمه بالمعنى الضيق أي النتائج المتوصل إليها، أو بالمعنى الواسع أي العمليات التي تقودنا إلى تحقيق هذه الأهداف ( الأفعال). فالفعالية التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد و صعب القياس، و عليه للتعرف على طريقة قياسها يجب تحديد أهم التناولات التي سعت إلى تعريفها.

<sup>1</sup> A. Ged, Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité, Revue Française de Gestion, 1983, P. 19.

<sup>2</sup>E.M Morin, A Savoie, Représentations de l'efficacité organisationnelle, développement récent, Revue Psychologique, n 27 , PORTUGALE,2001.

<sup>3</sup> كاضم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط01، عمان، 2004، ص.320 .

<sup>4</sup> Lise Corriveau et Luc Brunet, Revue des sciences de l' éducation , vol 11, n 3, 1993, pp. 483- 499.

### 2-1-3 أبعاد الفعالية التنظيمية.

إن أول ما يتبادر إلى أذهاننا عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج و الإنتاجية، ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية و إلى وقت غير بعيد و بالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكّل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية. أما في الوقت الحالي، و بفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة و التنافسية و تطور البعد الإنساني و الاجتماعي للمؤسسات، فقد ظهرت تناولات مختلفة للفعالية التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها و حجمها و كذلك حسب البيئة التي تعمل فيها. وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية و الربحية و الجودة من أهم هذه المعايير، إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية، بل تحقيقها يعدّ ضروريًا لتحقيق المعايير السابقة.

تعدّد تعاريف الفعالية أدّى إلى تعدّد أشكالها و أبعادها، و من خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسات المعاصرة يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة و المعايير المرتبطة بها فيما يلي:

### 1-2-1-3 الأبعاد الاقتصادية للفعالية التنظيمية.

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية، و يعبر عنها من خلال النتائج المقدّمة من طرف المحاسبة. فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، و تكمن في استمرارها و قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة. و من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال كل من ( Sainsaulieu et al )

(1998) ، (Frioui 2000<sup>1</sup>)، نذكر منها: الإنتاجية، جودة السلع و الخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية، القيمة المضافة...

### 3-1-2-2 الأبعاد الاجتماعية للفعالية التنظيمية.

الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة و اتجاهات عمّالها. في حين نجد أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كميًا. و الفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها: " مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركين في حياة المنظمة. و كذا القوة و الشدة التي يشارك و يساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة و إمكانيتها"<sup>2</sup>. ويعتبر المناخ الاجتماعي و الرضا الوظيفي كمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية. و من أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية و نوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
- مستوى رضا العمال.
- درجة و أهمية الصراعات و الأزمات الاجتماعية ( إضرابات، غيابات، حوادث العمل...).
- درجة الدوران ( Turnover )، المشاركة في تظاهرات و اجتماعات المؤسسة و الحوار مع أعضاء لجنة المؤسسة.

<sup>1</sup>Mohamed FRIOUI, **De l'administration au management public** , Haut Comité de Contrôle, et Cours de 1<sup>ère</sup> année DEA Management de Politique générale et stratégie de l'entreprise , FSEG Tunis, 2001.

<sup>2</sup> Tezenas du Moncel, cité par Mohamed Bayed, **Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**, Annales du Management, 1992, p.381.

## 3-2-1-3 الأبعاد الإنسانية للفعالية التنظيمية.

يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية ( أو الأداء الإنساني ) من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة، سواء من طرف المسيرين أو العمال، و يشكل عامل أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

وأكد كل من Martory et Crozet (1988) بأن الأداء الإنساني يحلّ من خلال النتائج المتحصّل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم ( مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة)، هذه النتائج يتمّ التعبير عنها من خلال الثروات المحقّقة، القيمة المضافة المنتجة، و تحسين الالتزام نحو المنظمة<sup>1</sup>.

كما نجد أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة و الاستجابة لرغباتهم و توقعاتهم له علاقة بالمعرفة ( Savoir ) التي تشكّل مجموعة واسعة و منسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية، وتشكّل بذلك عنصر أساسي للفعالية الإنسانية في مختلف المنظمات<sup>2</sup>.

و من خلال أعمال كل ( Chaabouni, 1992 )<sup>3</sup>، يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم الأداء الإنساني و الفعالية نذكر منها: إنتاجية العمال، الالتزام و الولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، و سرعة اتّخاذ القرارات.

<sup>1</sup> B. Martory, et D. CROZET, (1988), Gestion des ressources humaines, Édition Nattan, 1988, p.79 .

<sup>2</sup> R. Bosquet, Fondements de la performance humaine dans l'entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996, p.96.

<sup>3</sup>J. Chaabouni, Le concept de performance dans les théories du management , Actes de Colloque, FSEG Sfax (1992).

## 3-1-2-4 الأبعاد التنظيمية للفعالية.

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة، و يعرفها ( Marmus، 1997 ) بأنها<sup>1</sup>: " الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها".

أما (Kalika, 1988)<sup>2</sup> فيعرفها على أنها: " كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية". و طرح أربع عوامل للفعالية التنظيمية:

- احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة، قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.
- العلاقات بين المصالح: العمل على التقليل من الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.
- جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية، شاملة و ضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.
- مرونة الهيكل: و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

<sup>1</sup> C.Marmus, **Performance**, dans Encyclopédie de gestion, les Edition de l'organisation, Paris, 1997. Tome 2, p.2195- 2208.

<sup>2</sup> Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances**, Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

من خلال أعمال كل من Kalika (1988) ، Chaabouni (1992) ، يمكن تحديد المعايير التالية لتقييم الفعالية التنظيمية: العلاقات بين المصالح، التنسيق، التعاون، درجة التحكم، الاتصال، جودة انتقال المعلومة، اللامركزية، المرونة، الاندماج.

### 3-1-3 المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية.

من المصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية نجد مصطلح النجاعة (أو الكفاية) و الأداء. و بناء على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح من أجل تحقيق كل الأهداف التنظيمية، و بعبارة أخرى فهي تعبر عن تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحويه من أنشطة فنية و وظيفية و إدارية، و ما يؤثر فيها من متغيرات خارجية و داخلية، على العكس ترتبط النجاعة بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية. بينما الأداء يشمل النجاعة و الفعالية معا.

و يعرف مفهوم النجاعة على أنها: " الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات، و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية" و تعبر عن حسن استخدام الموارد المتاحة، و تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا: " على أنها استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها، ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية".

أما المفهوم الاقتصادي للنجاعة فهو مرتبط بعنصر التكلفة ويعبر عنه بالعلاقة بين مدخلات و مخرجات العملية التصنيعية و الإنتاجية. وتقاس نجاعة أي منظمة بتطبيق القاعدة التالية:

<sup>1</sup> بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995، ص. 31 .

الكفاءة = قيمة ( أو كمية) المخرجات / قيمة ( أو كمية) المدخلات.

بحيث كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت نجاعة العمليات الداخلية، مع عدم اعتبار هذا مؤشراً قوياً على زيادة فعالية المنظمة في كل الأحوال<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدّم حول مفهوم النجاعة و الفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم النجاعة، و في غالب الأحيان يمكن التعبير على النجاعة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية. كذلك تشكل الفعالية و النجاعة غالباً موضوع تقييم متقارب<sup>2</sup>، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار للفعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار للنجاعة.

أما بالنسبة لمفهوم الأداء فيعرف على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج/ الوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد"<sup>3</sup>. هذا يعني أيضاً أن الأداء "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"<sup>4</sup>. وعليه فالكفاءة ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية - الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية - بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص. 170 .

<sup>2</sup> E. Cohen., Op.cit, p.131.

<sup>3</sup> A. Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2°éd, Ed organisation, Paris, 2000, p.41.

<sup>4</sup> Idem.

### 3-2 مداخل دراسة و قياس الفعالية التنظيمية.

إنّ التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، و عدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد و جامع، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة لقياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. و سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى المداخل الأساسية لتعريف الفعالية و أهم الدراسات التي حدّدت معايير و مؤشرات قياسها، و في الأخير الصعوبات و المشاكل التي تواجهها عند قياسها.

و بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات و الظروف، بل لكل نوع من التنظيم نتائج فعّالة و فقا لمعطيات معينة ( طبيعة نشاط، و نوعيّة البيئة، و مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...)، و عليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها ، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط. كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة. هذه المداخل يتم استخدامها من أجل تحديد الأبعاد و المؤشرات التي تفسر الفعالية، و تسهل تحليلها و قياسها في إطار عمل المنظمات.

### 3-2-1 مدخل تحقيق الأهداف.

يعتبر مدخل الأهداف مدخلا رئيسياً لتعريف و تحديد الفعالية، وهو الأكثر استخداماً. و تعتبر المؤسسة فعّالة وفق هذا المدخل إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها. و يركّز المقيّمون عند استخدام هذا المفهوم على المخرجات النهائية للمنظمة، فكّما حققت أو تجاوزت المنظمة أهدافها المرسومة و المخطط لها من ناحية الكم، الكيف، الحجم و النوعية أصبحت المنظمة أكثر فعالية، و كلما فشلت في تحقيق الأهداف المرسومة أصبحت غير فعّالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كاظم نزار ركابي، مرجع سابق ، ص.321 .

و يعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية (الوظيفة الإنتاجية) كمؤشر لقياس أداء المنظمة، هذه الأهداف يتم التعبير عنها بمؤشرات كمية قابلة للقياس و أكثرها شيوعاً في قياس فعالية المنظمات خاصة الاقتصادية منها نجد: الربحية، النمو و حصة المنظمة في السوق...

مدخل الأهداف ليس على قدر من البساطة و الوضوح، حيث أن أهداف المنظمة قد لا تخلو من العيوب و الضعف، كأن تكون غامضة و معقدة و غير واضحة و محددة و مقبولة بشكل عام، أو أن تكون أهدافها متضاربة مع بعضها البعض و ليست مرتبة حسب أهميتها. و هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات أهمها<sup>1</sup>:

- تعدد الأهداف التنظيمية، و في بعض الأحيان تعارضها.
- أهداف غير مناسبة و يساء فهمها و تفسيرها.
- بعض الأهداف يصعب قياسها بشكل كمي، هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات ذاتية غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

### 3-2-2 مدخل النظم.

مدخل النظم مبني على نظرية النظم، التي ترى المنظمة كنظام اجتماعي يعمل في بيئة محدودة الموارد، و فعاليتها حسب (Seashore et Yuchtman, 1967) تتحقق نتيجة قدرتها على تأمين احتياجاتها الأساسية من الموارد المختلفة من بيئتها الخارجية و استخدامها الاستخدام الأمثل في تحقيق أهدافها المختلفة.

و تعرف الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل: "بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص. 173.

قيمة من أجل بقائها و استمرارها<sup>1</sup>. و كلما استطاعت المنظمة تأمين احتياجاتها من الموارد Input (المالية، البشرية، التكنولوجية، المعلومات....) من بيئتها الخارجية اعتبرت فعالة. وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد<sup>2</sup>:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات و التي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتنموي أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

### 3-2-3 مدخل العمليات الداخلية (نموذج العلاقات الإنسانية).

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية).

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص. 203.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص. 171

و تعرف الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل بمصطلح " الصّحة الداخليّة " <sup>1</sup> و من مؤشرات قياسها:

- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به: " مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات، التي توجّه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميّزه عن غيره من المؤسسات " <sup>2</sup>.
- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.
- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركّز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجّه والمحدّد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، و منه فإنّ قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

<sup>1</sup> W.G.Bennis, C.Guerrin, H.C.De Bettignes, Le développement des organisations , Sa pratique, ses perspectives et ses problèmes, Dallor,1975, p. 1000.

<sup>2</sup> محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، 1999، ص.37.

## 3-2-4 مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم أو المستفيدين

## الاستراتيجيين.

حسب هذا المدخل " المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، و هي الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها"<sup>1</sup>.

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجياً في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، و الذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة و استمرارها.

و المستفيدون الإستراتيجيون هم أية مجموعة من الأفراد لهم حق أو مصالح في المنظمة، مثل أجهزة الدولة المختلفة التي تقدم دعماً للمنظمة: صناديق الإقراض، وزارة المالية التي من خلالها يتم إقرار ميزانية أجهزة الدولة، الأجهزة النقابية، المجالس التشريعية التي تقر الأنظمة والقوانين، ومجموعات الضغط، الملاك، الموظفون، الموردون، العملاء المستفيدون من منتجات وخدمات المنظمة، المنافسون، والمواطنون من أفراد المجتمع بشكل عام.

من أهم ما يميز هذا المدخل، أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية و يأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في فعالية المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه و هو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، 2000، ص 45.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 175-176.

و عليه نلاحظ أن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر هدفا ذا أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي. و يرجع الاختلاف و التباين بين مختلف المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية إلى عدة عناصر كالاختلاف في طبيعة نشاط المنظمة، و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج، أو الاختلاف يعود للباحث الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة، أو إلى المؤسسة نفسها من خلال دورة الحياة التي تمرّ بها و الأهداف المسطرة و كذا الجهات أو الأطراف التي تتعامل معهم....الخ.

### 3-3 نماذج و مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

حاولت العديد من الدراسات وضع نماذج لقياس الفعالية التنظيمية انطلاقاً من أبعاد و مؤشرات محدّدة، و من الناحية النظرية لم يتمكن أي نموذج من الإحاطة بمعنى الفعالية التنظيمية. فمثلاً نجد فريق من الباحثين اهتم بدراسة " الفعالية التنظيمية " و علاقتها ببعض المتغيرات البيئية مستخدماً بعض المؤشرات المالية و الاقتصادية، في حين نجد فريق آخر يهتم بدراسة الفعالية و علاقتها بالمناخ التنظيمي باستخدام مؤشرات سلوكية. و لم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يذهب البعض الآخر إلى دراسة الفعالية و علاقتها بمدى انجاز الأنشطة التشغيلية كالإنتاج و التسويق و علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط و الرقابة. و فيما يلي نستعرض أهم الدراسات التي اهتمت بوضع نماذج لقياس الفعالية التنظيمية.

#### 3-3-1 نموذج كامبل (1977) Campbell و نموذج Steers .

طرح هذا النموذج عام 1977، و يتكوّن من 30 معيار للفعالية: الفعالية الإجمالية (تحقيق الأهداف)، الإنتاجية، النجاعة ( العلاقة بين النتائج المتحصّل عليها و التكاليف النسبية)، الأرباح، جودة السلع و الخدمات، النمو ( حجم المبيعات، الأصول، والتجهيزات)، حوادث العمل، التغيب، الدوران ( Turn over )، الرضا عن العمل، الدافعية، أخلاقيات المهنة، درجة التحكم، الصّراعات/ التماسك، المرونة، التّكيف، التخطيط، تحديد الأهداف، توافق الآراء حول الأهداف، internalisation، اتفاق الأدوار و المعايير، المهارات الفردية للمسيرين، إدارة و نشر المعلومة، سرعة اتخاذ القرار و تطبيقه، الاستخدام الأمثل

للمحيط ، التقييم من طرف الأطراف الخارجية، الاستقرار، قيمة الموارد البشرية، مشاركة و تأثير المساهمين، الانجاز، البحث و التطوير<sup>1</sup>. بالرغم من تعدد معايير ومحددات هذا النموذج، إلا أنه واجه عدة انتقادات، لأنه أهمل عدة جوانب للفعالية مثل: البعد التكنولوجي ، الشهرة ...

و في نفس السياق قام (Steers , 1977) بمراجعة نتائج 17 دراسة ميدانية أجريت لقياس فعالية المنظمات بهدف توضيح المشكلات التي تعترض عملية القياس، و اقترح نموذج لتقييم الفعالية على أساس 29 مؤشراً، مقسمة في أربع مجموعات<sup>2</sup>:

- خصائص المنظمة و تشمل: البنية و الهياكل: اللامركزية، التخصص، الرسمية، وحدة القيادة، حجم المنظمة و حجم الوحدات.
- التكنولوجية: العمليات، المواد و المعارف.
- مميزات المحيط و تشمل:
- المحيط الخارجي: التعقد، الاستقرار، عدم اليقين.
- المحيط الداخلي: النتائج و الانجازات، الموظفين، العقوبات و الحوافز، الأمن، خطر الانفتاح.
- مميزات الموظفين: تشمل التماسك، الانجذاب، الاستقرار و الالتزام، الأداء، الدافعية، الأهداف، الحاجات، المهارات، و وضوح الأدوار.
- السياسات و الممارسات الإدارية: و تتضمن تعريف الأهداف الإستراتيجية، اكتساب و استخدام الموارد، خلق بيئة مناسبة للأداء، نظام الاتصالات، القيادة، اتخاذ القرارات، التكيف، و التجديد التنظيمي.

<sup>1</sup> Campbell cité par J.Caaabouni dans **le concept de performance dans les théories du management**, Actes de Colloque, FSEG Sfax, 1992.

<sup>2</sup> R.M. Steers, **Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness**, *administrative Science Quarterly*, vol. 20,1977, pp. 546- 558.

## 3-3-2 نموذج ( Quinn et Rohrbaugh (1983).

يقوم هذا النموذج في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج و مدير التسويق و مدير المالية و ما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم و اتجاهات الفرد و رغباته. و بناء على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، تمّ بناء نموذج القيم المتنافسة و هو مستوحى من أعمال Campbell، و تقيّم الفعالية التنظيمية من خلال 15 معيار مرتبة في 3 معالم: داخلي / خارجي، المرونة، التحكم.

حيث قام كل من Quinn et Rohrbaugh بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات، و تمكّن من التمييز بين نوعين من التوجهات<sup>1</sup>:

- **التوجه الداخلي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهارتهم في العمل.

- **التوجه الخارجي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع الأطراف الخارجية.

من جهة أخرى قام بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة و هي:

- **الهيكل الجامد:** يعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل.

<sup>1</sup> د. صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص 209-210

- **الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و بناء على هذين البعدين تمّ تحديد المؤشرات التالية لقياس الفعالية التنظيمية:<sup>1</sup>

- **المرونة الداخلية ( نموذج العلاقات الإنسانية):** يعكس هذا النموذج، التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. و فيه يكون هدف الإدارة، تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل، التماسك، القيم و تطوير الموارد البشرية.

- **المرونة الخارجية ( نموذج النظم المفتوحة):** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، و تهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد من البيئة الخارجية، المرونة، الحيوية.

- **التحكم الداخلي ( نموذج العمليات الداخلية):** يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، و تهدف المنظمة إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظام جيّد للاتصال و إدارة المعلومة، و صنع القرارات.

- **التحكم الخارجي ( الهدف الرشيد):** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، و تهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية، و الكفاءة و الربحية، و تهتم بالتخطيط و تحديد الأهداف.

و الملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكّل من قيم متناقضة أو متنافسة. فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، و نموذج العلاقات الإنسانية

<sup>1</sup> د. صالح بن نوار ، نفس المرجع، ص 210.

يعاكس نموذج الهدف الرّشيد. لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج، يكون على حساب نموذج آخر، و على سبيل المثال، الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية. و يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

### 3-3-3 نموذج ( Morin, Guindon et Bouliane (1994).

اهتمت هذه الدراسة بتحديد أبعاد الفعالية التنظيمية و المؤشرات المرتبطة بها. و حسب ( Morin et al ) هناك أربع مقاربات نظرية لتعريف الأداء و الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>:

- المقاربة الاقتصادية: التي تفضل المعايير الاقتصادية.
- المقاربة الاجتماعية (مدرسة العلاقات الإنسانية): التي طرحت مشكل إدماج الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية.
- المقاربة النظامية: تعتبر المنظمة نظام هدفه البقاء و الاستمرار.
- المقاربة السياسية: التي تبحث عن إرضاء مختلف الجماعات الخارجية مثل البنوك، الزبائن و المجتمع.

و عليه النموذج المقترح يركز على أربعة أبعاد لتقييم الفعالية التنظيمية و هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Bouliane, Guindon, Morin, Mesure la performance de l'entreprise, Revue internationale de Gestion, 1996, Vol21, N 3, p61

<sup>2</sup> E.M. Morin, Les indicateurs de performance, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin, 1996.

- قيمة الموارد البشرية: تتعلق بعمل المنظمة و تمثل القيمة المضافة عن طريق جودة اليد العاملة. و من بين المؤشرات المعتمدة في القياس: الالتزام، المشاركة، حشد و تعبئة القوى العاملة، تطور و تنمية الموارد البشرية، المردود و المناخ التنظيمي.

- الفعالية الاقتصادية ( النجاعة): هو البعد الأكثر ذكرا من طرف الباحثين. و الأداء الاقتصادي يعبر عنه بالعلاقة بين الكمية المنتجة و الموارد المستعملة، و تقاس باقتصاد الموارد و الإنتاجية.

- شرعية المنظمة تجاه المجموعات الخارجية: هذا البعد يمثل الحكم الصادر من الجهات الخارجية على المنظمة، و تترجم بإرضاء العملاء، المستثمرين، البنوك و المنظمات الاجتماعية.

- استمرار و بقاء المنظمة: هذا البعد يعكس درجة ثبات و نمو المنظمة، و إمكانية المحافظة عليهما مع الزمن. استمرار المنظمة يرتبط بالمحافظة و تطوير الموارد المالية ( ربحية المنظمة)، المحافظة و تطوير حصتها في السوق ( المنافسة)، المحافظة و تطوير جودة المنتج أو الخدمة، هذه المعايير تمثل مؤشرات على قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها.

إن غموض مفهوم الفعالية التنظيمية يرجع إلى كونها مفهوم ذاتي، يركز على القيم الشخصية و تصورات و اتجاهات الأفراد. و بالرغم من عدم وجود اتفاق في الآراء حول تعريفها و قياسها فإننا نجد اتفاق حول الطريقة أو المنهجية التي يجب إتباعها لوضع تعريف مقبول و قابل للقياس.

أحد هذه المقاربات قدّمها<sup>1</sup> Spriggs 1994 و ذلك باقتراح منهجية يمكننا إتباعها لقياس الفعالية التنظيمية، انطلاقاً من الإشكالية التي نريد دراستها. ولابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس، و ذلك من خلال الخطوات المنهجية التالية:

- وصف عام لطبيعة الفعالية التنظيمية أي تحديد الهدف العام من القياس.
- تحديد الميدان الخاص الذي نريد تقييمه.
- تحديد زاوية تقييم الفعالية.
- تحديد نوعية المعطيات الضرورية. و في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- إنشاء محاور و بنود مقياس الفعالية التنظيمية.

**المرحلة الأولى** تسمح لنا بوضع وصف عام لمفهوم الفعالية التنظيمية له علاقة مع إطار الدراسة.

**في المرحلة الثانية** يتم تحديد مختلف الأبعاد التي نريد التطرق لها، الوسائل و الطرق التي يمكننا من تحقيق هذا الهدف تتمثل في الدراسات السابقة، المقابلات و الطرق الاستكشافية.

**المرحلة الثالثة** تتمثل في اختيار زاوية التقييم، و هناك عدة اتجاهات مثلاً: إما القيام بتقييم ذاتي، أو من طرف فرد ينتمي إلى المنظمة أو الجماعة، أو الاعتماد على مقيم خارجي.

<sup>1</sup> Spriggs, cite par Olivier de la Villarmois, **Le concept de performance Organisationnelle et sa mesure**, Un état de l'art ; UPRESA, CNRS, 2001, pp10-11.

**المرحلة الرابعة** تتمثل في الانتقال من تعريف مجال الفعالية التنظيمية و مختلف الأبعاد و المؤشرات التي تسمح بدراستها إلى مشكل القياس، و يجب الاختيار بين عدد كبير من فئات القياس المتوفرة ( مالية أو لا، موضوعية، ادراكات و تصورات الأفراد، خام أو مقننة). و كذلك تحديد وسائل جمع المعلومات.

بعد احترام كل هذه المراحل، يجب وضع مختلف البنود التي تكون أداة القياس، هذه البنود قد تكون مؤشرات يمكن ملاحظتها مباشرة أو بنود وضعت بشكل خاص. في الأخير تأتي مرحلة تقييم صدق و ثبات الاستبيان و التي تشكل مرحلة أساسية في أي مقياس.

كما أظهرت بعض الدراسات ( Cameron et Whetten, 1981 )،

( Quinn et Cameron, 1983 )<sup>1</sup> العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة و مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية. ففي المنظمات حديثة النشأة و في المرحلة الأولى أي مرحلة التأسيس تفضل النظرة النظامية و نموذج العلاقات الإنسانية، و نهتم بالمرونة و اكتساب الموارد و التماسك الاجتماعي و تطوير الموارد البشرية، و نهمل نوعا ما مؤشرات النجاعة و الكفاءة الإنتاجية، إدارة المعلومات، الاتصال و المراقبة.

في المرحلة الثانية من دورة حياة المؤسسة، و هي مرحلة الرسمية ( Formalisation ) نلاحظ تغيير جذري في أولويات القياس، الأبعاد التي تم إهمالها سابقا تصبح ذات أهمية و يعطى لها الأولوية. فمعايير قياس الفعالية المستعملة في المرحلة الأولى تنتمي إلى النظام المفتوح، في حين الأبعاد العقلانية و الداخلية تكون أكثر أهمية مع تطور المنظمة.

<sup>1</sup> Cameron et Whetten , Quinn et Cameron , cite par Olivier de la Villarmois , Op. cit, p 11.

### 3-4 العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المعايير ISO 9000 و الفعالية التنظيمية.

تعدّ الجودة عامل أساسي لاستمرار و بقاء المؤسسات، و مصدر تفوقها و تميّزها باعتبارها أداة لجذب العديد من الزبائن و المستهلكين و الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم، و ذلك بتوفير مجموعة من الخصائص و المواصفات في المنتجات المقدّمة إليهم.

على أساس أنّ الجودة هي المحور الأساسي الذي تقوم عليه الجودة الشاملة و باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات و نشاطات المؤسسة. فإننا نستنتج انطلاقاً من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية فهي تعتبر متغيّر استراتيجي مهم في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحسين أدائها. و يتّضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبين مؤشرات الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

بالرغم من صعوبة تعريف مفهوم الفعالية التنظيمية و تعدد مداخل قياسها، هناك عدة دراسات حاولت تفسير العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9000 و بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية. و تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معايير الجودة ISO 9000 من خلال المزايا و الفوائد التي تحقّقها المؤسسات بعد تطبيقها ( Hendricks et Singhal, 1997 ; Chow- Chua,Goh et Boon Wah, 2003 ; Woodhouse, 2003 ) .

و سنحاول من خلال هذا الجزء حصر بعض الدراسات التي تناولت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9000 على مختلف أبعاد الفعالية التنظيمية فيما يلي.

<sup>1</sup> J. C. Tarondeau, Op.cit ,pp 240 – 245.

## 3-4-1 أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على العمليات الإنتاجية.

وضعت أنظمة إدارة الجودة و المعايير ISO 9000 أساسا بهدف المراقبة الداخلية للإنتاج، فهي تبرر بالحاجة إلى تحسين السير الداخلي للمؤسسة و الاستجابة إلى متطلبات أنظمة الإنتاج. بالرغم من أن العديد من الدراسات، أثبتت دور أنظمة الجودة في تحسين العمليات الإنتاجية، إلا أن هذه النتيجة لم تؤيد من طرف بعض الدراسات. فمثلا نجد دراسة (Simmons and White, 1999)<sup>1</sup> التي أجريت على مجموعة من المؤسسات الأمريكية و الكندية في القطاع الإلكتروني/ و الكهربائي، و ذلك بمقارنة نتائج المؤسسات التي تطبق أنظمة الجودة، و تحصلت على الشهادة ISO 9000، و أخرى لم تحصل عليها و أظهرت عدم وجود أي اختلاف بين المجموعتين فيما يخص الفعالية التشغيلية و تحسين الإنتاجية.

بالعكس دراسات أخرى أثبتت وجود ارتفاع و تحسين كبير في الإنتاجية. ففي دراسة (Corbett et al , 2005)<sup>2</sup>. التي قامت بتحليل المعطيات و النتائج التي حققتها المؤسسات التي تحصلت على الشهادة ISO 9000 في ثلاث قطاعات اقتصادية أمريكية تضم أكبر عدد من المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة منذ 10 سنوات. و تم مقارنة هذه النتائج و المعطيات بالنسبة إلى مجموعة ضابطة، تتكون من المؤسسات التي لا تطبق أي نوع من مداخل الجودة و لم تحصل على الشهادة، و تنتمي إلى نفس القطاع و لها نفس مستوى الفعالية الاقتصادية بالنسبة لمؤسسات المجموعة الأولى، قبل تطبيق نظام إدارة الجودة. و توصلت الدراسة إلى أن المجموعة الأولى شهدت تحسن كبير في جودة السلع و المنتجات ، بالإضافة إلى ارتفاع في المبيعات، و انخفاض كبير في تكاليف الإنتاج مقارنة بالمجموعة الثانية ( المجموعة الضابطة)، التي شهدت تراجعا كبيرا

<sup>1</sup> B.L.Simmons, M.A. White (), **The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?**. Journal of Managerial Issues., vol 11, n 03, 1999, p p 330-334.

<sup>2</sup> C.J. Corbett, Montes-Sancho M.J, Kirsch D.A., **The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US**, An Empirical Analysis. *Management Science*, Vol. 51, n° 7, 2005, p p 1046-1059.

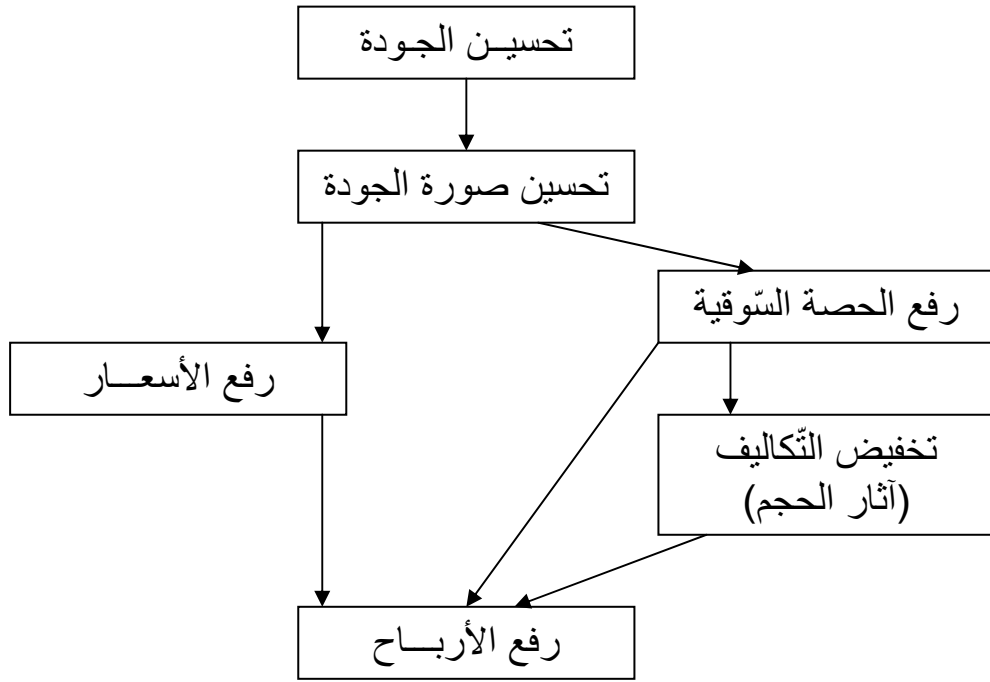
في الإنتاجية، كما شهدت البعض منها عدة مشاكل خلال هذه الفترة. و عليه فتطبيق نظام إدارة الجودة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات و الرّفع من مردودية نشاطات المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها.

#### 2-4-4 أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الفعالية الاقتصادية.

تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9000 يساهم في زيادة ربحية المؤسسة و ذلك عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، تخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت<sup>(1)</sup>. فقد قام (Corbett et al, 2005) بدراسة أثر الحصول على الشهادة على المردود المالي للمؤسسات بالتركيز على أكثر من 21482 شهادة قدمت في الولايات المتحدة. و أظهرت وجود تحسن كبير في المردود المالي لهذه المؤسسات، و لم تتعرض إلى تدهور في فعاليتها الاقتصادية، عكس المؤسسات التي لم تطبق أنظمة الجودة التي شهدت تدهور كبير لمردود الأصول و الربحية و انخفاض المبيعات. و في نفس السياق نجد دراسات أُيدت هذه النتائج (Skrabec, 1995) و (Ragothamans et Cortel, 1999)، و أظهرت أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، و رفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (01) الموالي:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

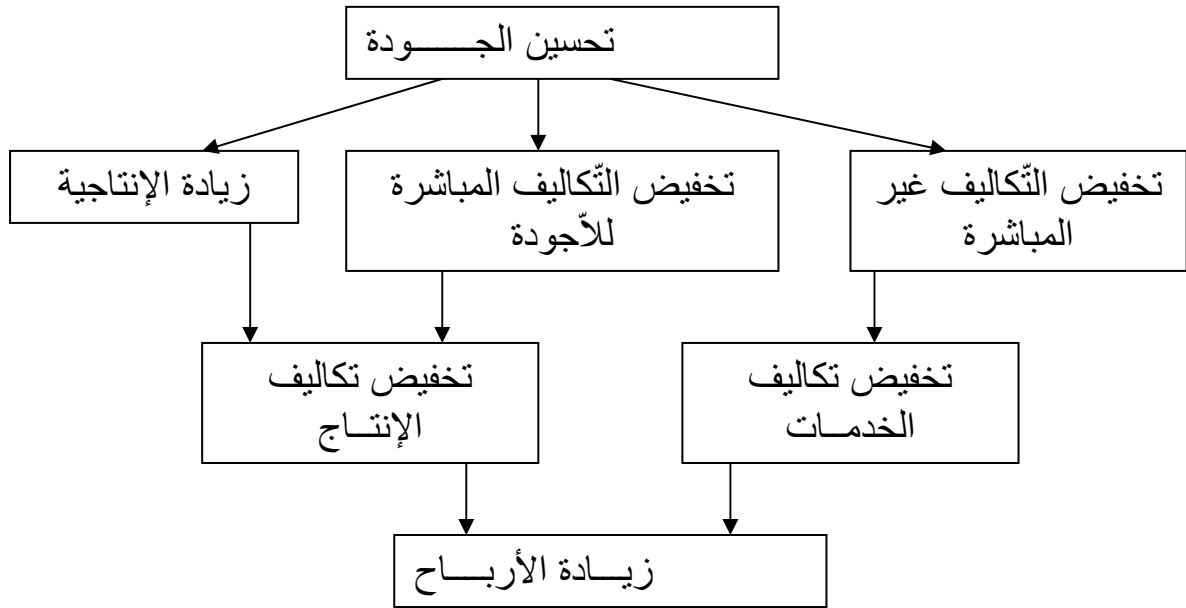
الشكل (01): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح.



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

كما تعتبر الجودة كذلك مصدر للتّوفير، حيث أثبتت الدّراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التّكاليف وإنّما هي اللّاجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التّكاليف من حيث: الفحص، الرّقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التّعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التّكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتّعويضات الناتجة عنها، ومن ثمّ المساهمة في تخفيض التّكاليف الكليّة للمؤسسة المتكوّنة من تكاليف الإنتاج والخدمات وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل (02) الموالي:

الشكل (02): العلاقة بين الجودة والتكاليف.



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

### 3-4-3 أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الفعالية التنظيمية و الاجتماعية.

أثبتت أغلب الدراسات منها ( Lee et Palmer,1996 )<sup>1</sup> و بشكل قطعيّ الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9000 في تحسين عملية الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في تحسين الفعالية و الأداء. دراسة أخرى أقيمت في الهند (Acharya et Ray,2000) لاحظوا كذلك تحسين كبير في الاتصال بعد الحصول على الشهادة و التي سمحت بالفهم الجيد من طرف العمال للمعايير الخاصة بالإنتاج و كذا مسؤولياتهم في تنفيذ العمليات، و التحكم الجيد من طرف المشرفين و المسيرين فيها<sup>2</sup>، و بالأخص في المؤسسات الصغيرة.

<sup>1</sup> Lee.K.S., E. Palmer, **An empirical examination of ISO 9000 – registred companies in New Zeland , Total Quality management** , Vol.10, N 06, 1999, p.p. 887 – 899.

<sup>2</sup> Acharya, U.H., Sanjit,R., . **ISO 9000 Certification in Indian industries: A survey Total Quality Management**, Vol.11, n 03, 2000, p.p 261-267.

بالإضافة إلى تحسين العلاقات بين الأفراد ( عمال و مشرفين) و التقليل من الصراعات وذلك بعد الحصول على الشهادة (Zucherman et Hurwitz , 1996)<sup>1</sup>.

و أظهرت دراسة أجريت من طرف ( AFNOR ,2006 ) ( الجمعية الفرنسية للتقييس)<sup>2</sup> والتي قامت بتحليل تجربة 45 مؤسسة فرنسية بهدف تحديد الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على فعالية و أداء المؤسسات العمومية في فرنسا، أن تطبيق مداخل الجودة و الحصول على الشهادة له أثر إيجابي على السير العام للمؤسسات. أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية، فقد بينت الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي وذلك من خلال الرقع من دافعية العمال و الفرق، و الاعتراف الفعّال للجهود مما يساهم في إدماج و مشاركة العمّال، و يشكل كذلك مصدر للرضا الوظيفي و تقوية الانتماء التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة بأن تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001 يؤثر على ممارسات تسيير الموارد البشرية ( اختيار، تقييم الأداء، التكوين...) و ذلك من خلال المتطلبات التي تفرضها المواصفة و يقود المؤسسات إلى التحول من تسيير المستخدمين إلى تسيير حقيقي للموارد البشرية و الكفاءات و ذلك من خلال تحديد النشاطات و العمليات التي لها علاقة بالجودة و توفير الكفاءات الضرورية لها.

و في دراسة أخرى حول مساهمة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001:2000 في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات المغربية، و التي أجريت من طرف (Zahir Yanat, Farid Chaouki, 2004) شملت 03 مؤسسات مغربية تنتمي إلى قطاع التغذية و اقتصرت على عينة تتكون من 100 فرد، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد

<sup>1</sup> Zucherman et Hurwitz, cite par : S. Rolland et S. Tran, La certification ISO 9001 :2000 est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises. 5<sup>ème</sup> édition du Colloque metamorphose des organisations, Novembre , 2006.

<sup>2</sup> www. Afnor. Fr, **Qualité et Performance**, Retour d'expériences de démarche Qualité, Afnor. Septembre 2006.

علاقة ايجابية قوية بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الالتزام التنظيمي ( 0,92)، و استنتج بأن الجودة هي أداة لإدارة الموارد البشرية من خلال المشاركة النشطة للعمال في اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل و توفير التكوين المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية. بالنسبة للآثار الداخلية أظهرت الدراسة أن متطلبات الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000 لها انعكاسات على تنظيم العمل، كفاءات العمال ، السلوك التجاري و التقني و انخفاض حوادث العمل، أما التحسينات فهي تتعلق بشكل أساسي بالصرامة في العمل، تحسين طرق العمل، التوثيق، الرسمية، المعرفة الأدائية و تقوية التزام العمال<sup>1</sup>.

و عالية و مما سبق عرضه يمكن إبراز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001 : 2000 في تعزيز الفعالية التنظيمية انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تطبيق مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، دمج و مشاركة العمال، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللجوء، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم ... وغيرها من المبادئ والأسس التي تطرقنا إليها في فصل سابق، والتي يمكن أن نستنتج من خلالها ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف، والاستغلال الأمثل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي قدرتها على فرض أسعار مرتفعة والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وتحقيق أرباح مرتفعة تضمن بقاءها واستمراريتها<sup>2</sup>.

كما نلاحظ الأثر الكبير لتطبيق نظام إدارة الجودة ( المعايير ISO 9001: 2000) على تسيير الموارد البشرية و التي تعتبر خطوة أساسية نحو إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التحسينات و التغيرات التي شهدتها مقارنة بالإصدار القديم لمعايير توكيد الجودة ( ISO 9000 : 1994). فقد اهتم الإصدار الجديد بمشاركة العاملين و مساهمتهم

<sup>1</sup> Zahir Yanat et Farid Chaouki , **Communication sur la contribution de la certification ISO 9001 version 2000 a la compétitivité de l'entreprise Marocaines** : cas des entreprises agro alimentaire, 22eme université de l'été l' IAS, 26 et 27 août, Luxembourg.

<sup>2</sup> - شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001، ص264

في اتخاذ القرارات، وتوحيد الأهداف لدى كل العاملين في المنظمة و توفير الظروف المساعدة لهم لبلوغها، كما تركّز المعايير على التكوّن المستمر، المعرفة الأدائية والخبرة، تسيير الكفاءات وتطويرها.

وتتعامل مع الموظّفين من منطلق العميل الداخلي الذي يجب تحقيق رضاه والاستماع لكل توقّعاته و طموحاته و هذا ما يؤدّي إلى التأثير الإيجابي على نفسيّة العاملين، و يشعرهم بالانتماء و الاهتمام من طرف المسؤولين، و يرفع من روحهم المعنويّة، و يزيد من ولائهم للمنظمة و بذلك تحسين فعالية و أداء المنظمة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال مناقشة التناقضات بين المفاهيم، والتناقضات في منهجية تحليل ودراسة مختلف النماذج التي حاولت تحديد أبعاد ومؤشرات لقياسها. كما تم التطرق للمفاهيم المرتبطة بها والمتمثلة في النجاعة و الأداء. و بعد العرض المفصل للموضوع، يمكن استنتاج أو التأكيد على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير و إنماء المؤسسات الاقتصادية. إلا أن الصعوبة والعائق المطروح في الواقع هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة، و تحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن استخدامه بشكل واسع في تقييم مدى نجاعة و فعالية المنظمات، على اعتبار أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، الذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظرا للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، و اختلاف الثقافات و القيم التي تنطلق منها.

وقد اعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية لمدة طويلة على أنه مفهوم وحيد البعد و يقاس بمؤشر واحد، و هو مرادف لمفهوم الإنتاجية، و مفاهيم أخرى كالمردودية، الكفاية، الربح، الأداء... الخ، و كانت تقاس بالأرباح المالية فقط. في حين نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، قد تحول من التركيز على العوامل المالية و الاقتصادية فقط، إلى عوامل بيئية و اجتماعية، بحيث يتم تصور فعالية المؤسسة حاليا على أنها مفهوم متعدد الأبعاد، ذاتي و يكون بمثابة إطار مرجعي لأحكام المسيرين أكثر مما هي أداة تسمح لهم بقياس موضوعي لنجاح مؤسساتهم.

و نتيجة للقصور الذي ميّز المداخل المختلفة في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزها على النظرة الجزئية، إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، و لذلك فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات و مؤشرات قياسها.

أفضل ما نرى

واقع الحياة في المؤسسات الخيرية

## الفصل الرابع: واقع الجودة في المؤسسات الجزائرية.

تحرير الاقتصاد المخطط في بداية 1990، وضع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تحديات و وضعيات تنافسية لم تنتهياً لها، فرضتها تغيّرات المحيط الخارجي و الداخلي، باعتبار أنّها تعيش ضمن نظام مفتوح يزيد تعقيدا يوما بعد يوم، و خاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية و اعتبار الجزائر شريك مع الاتحاد الأوروبي و التحضير بجدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (O MC) و ما يتبع ذلك من منافسة قوية و شديدة، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق.

و عليه من بين الظواهر الهامة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة، نجد التنبّي الواسع لمداخل إدارة الجودة و تطبيق معايير ISO 9001: 2000 كإستراتيجية للتّحسين الشّامل لنمط تسييرها و تنظيمها الداخلي، و تطوير صورتها في الأسواق العالمية و المحلية، و الاستجابة إلى متطلبات العملاء من خلال تقديم سلع و خدمات تلبي رغباتهم و ترضي احتياجاتهم.

في هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إرساء قواعد و إجراءات مهمة للنهوض بالمؤسسات الوطنية و دعمها في مجال تحقيق الجودة و التنافسية، و ذلك من خلال بناء نظام وطني شامل للتّقييس و تحقيق المعايير الدولية التي تمثّل عاملا أساسيا لحماية الاقتصاد الوطني.

من خلال هذا الفصل نحاول إعطاء نظرة شاملة عن واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و ذلك بالتّطرّق في الجزء الأوّل إلى مكانة التّقييس في الجزائر، من حيث نشأة التّقييس في الجزائر، تعريف المعهد الوطني للتّقييس، و أهم الإجراءات و القوانين الخاصة بالتّقييس. أما الجزء الثاني فسننظر إلى شهادات الجودة، و الحصول عليها و كلفتها، و في الجزء الأخير إلى مراحل إقامة و تطبيق نظام إدارة الجودة، و نظام عدم التوافق في الأنظمة القديمة.

#### 4-1 مكانة التقييس في الجزائر.

##### 4-1-1 نشأة التقييس في الجزائر.

تمّ اللجوء إلى التقييس في العالم بعدما تعددت و اختلفت الحلول التّقنيّة المعتمدة في صياغة طرق الإنتاج و كذلك المنتجات، بحيث صار هذا التعدد و الاختلاف مصدر لتكاليف زائدة و كذلك لهدر فرص تكامل مفيدة.

في الجزائر كان النشاط الصناعي كما هو معروف وليدا للتواجد الاستعماريّ الفرنسيّ،

و بتبعية هذا القطاع الصناعيّ الذي نشأ في البلاد قبل 1962 تبعية كاملة للاقتصاد الفرنسيّ، كانت المعايير المعتمدة فيه معايير فرنسية بحتة.

في سنة 1973 تمّ إنشاء المعهد الوطني للتقييس و الملكية الصناعية، و ذلك لمواكبة العملية التّموية الشاملة التي انطلقت في البلاد بعد 1966، غير أنّ هذا المعهد وجد نفسه منذ البداية مغمورا في محيط كان متوجّها بالكلية إلى تحقيق المشاريع الصناعية الكبرى. فالهيئة الجديدة لم يكن بمقدورها تلبية احتياجات الشركات الوطنية في ميدان اختصاصها بحكم الأهمية غير المعهودة لمشاريعها التي انطلقت في تحقيقها.

فالاختيارات التكنولوجية التي أقرتها الدولة في هذه الفترة كانت باتجاه التكنولوجيا المتقدّمة و تتعلّق بصفة أساسية بقطاع الصناعات الثقيلة، وهذا ما لم يورثه الاستعمار الفرنسي في الاقتصاد الجزائري. كما أنّ الشركات الوطنية التي أقحمت بتخطيط مركزيّ في استثمارات كبيرة لم تكن تملك هي ذاتها الكفاءات البشرية و لا الإمكانيات التكنولوجية اللازمة<sup>1</sup>. لذلك كانت الجوانب التّقنية تترك تقريبا بالكلية إلى الشركات المنفّذة للمشاريع،

<sup>1</sup> نعتد في هذه الفقرة بشكل أساسي على مداخلة المعهد الوطني للتقييس IANOR في ملتقى دورة الجودة، عنابه، جانفي 2002. المصدر : المعهد الوطني للتقييس.

حتى جاءت المرحلة التي سلّمت فيها المركبات الصناعيّة الجزائرية و بدأت منتجاتها في الظهور و كان جزءا كبيرا منها غير صالح للاستعمال في الاقتصاد الوطني. و استيراد المنتجات الوسيطة استمر من طرف الوحدات الصناعيّة الوطنيّة بالرغم من انطلاق وحدات أخرى في إنتاجها، و ذلك بسبب عدم تطابق المقاييس بين ما هو مطلوب و ما هو متوفّر. و من الأمثلة التي تذكر عن هذه المنتجات الحنفيات ( Les vanes ) التي كان البدء في إنتاجها بالمصنع الذي أقيم في البرواقية من طرف شركة من ألمانيا الشرقية،

و بسبب غلق براغي ارتباطها بعكس الاتجاه المألوف بالبلاد، لم تكن هذه المنتجات تجد مستعملا<sup>1</sup> و لم يعاد فتح المصنع إلا بعد إعادة تجهيزه جزئيا في السنوات الأولى من الثمانينات. هذه الفترة سادت فيها المعايير المعتمدة من طرف الشركات المقيمة للمشاريع حتى و إن كان هناك اختلافات بينها، لأنّ الأمر لم يكن متحكما فيه<sup>2</sup>.

و لتجاوز مثل هذا الوضع و الاستفادة من فرص التكامل الموضوعيّة بين مختلف فروع النشاط الصناعيّ كان لابد من الاهتمام بالتقييس و على الخصوص فيما يتعلّق بجمع المعطيات و المعلومات، تنظيمها و تخزينها و كذلك نشرها. فعقدت العديد من الملتقيات على المستوى الوطنيّ من أجل التقريب بين المتعاملين الاقتصاديين فيما بينهم و بين المعهد الوطنيّ للتقييس و الملكية الصناعيّة، و كذلك للنظر في تطوير هذا الجانب من جوانب النشاط الصناعيّ، و في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق ، و بالتّحديد في سنة 1992 تمّ إنشاء المعهد الجزائريّ للتقييس ( IANOR ) مستقلا عن النشاط المتعلّق بالملكيّة الصناعيّة.

<sup>1</sup>Necib Redjem, **L'entreprise Publique Algérienne** , Socialisme et Participation, O.P.U., Alger, 1987, p.82.

<sup>2</sup>. Brahimi Abdehamid , **L' économie Algérienne** , O.P.U., Alger, 1991, p.245.

## 4-2 المعهد الوطني للتقييس<sup>1</sup>.

المعهد الجزائري للتقييس ( IANOR ) هو الهيئة الجزائرية للتقييس، أسس بمرسوم تنفيذي رقم 69 - 098 المؤرخ في 21 فيفري 1998، في إطار إعادة تأسيس ( المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية INAPI ).

المعهد ( IANOR ) عبارة عن مؤسسة عامة ذو ميزة صناعية و تجارية ، نشاطه يتعلق بالتقييس و هو تحت وصاية وزارة الصناعة. وهو الهيئة الممثلة للجزائر و عضو دائم في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج (تاج) فقط.

المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والمراجعات الأولية لها.

المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) يدير 63 لجنة وطنية مهمتها وضع و إنشاء المعايير الجزائرية. و تتمثل مهامه الأساسية في وضع السياسات الوطنية للتقييس، و هو مسئول كذلك عن :

- تحديد الحاجات الوطنية فيما يتعلق بالتقييس.
- السهر على وضع معايير جزائرية.
- تأمين عملية نشر المعلومات المتعلقة بالتقييس.
- تسيير نقاط الإعلام المتعلقة بالصعوبات التقنية للتجارة.

IANOR يطور نشاطه في إطار السياسة الاقتصادية للجزائر ، كما أن المعهد يضع في متناول العملاء الاقتصاديين أكثر من 62000 معيار جزائري وضعت من طرف

<sup>1</sup>مصدر: المعهد الوطني للتقييس : [www.ianor.org](http://www.ianor.org) .

700 خبير وطني من 140 مؤسسة، و تمسّ مختلف ميادين النشاط و التي تعكس مستوى تقني مقبول. بالإضافة إلى 320000 وثيقة معيارية عالمية و أجنبية محتواها التقني عبارة عن حلول لمشاكل مختلفة و مجموعة كبيرة من الكتب في مختلف ميادين التقييس و الحصول على الشهادة.

من جهة أخرى فإن المعهد يضع في متناول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " علامة المطابقة " للمعايير الوطنية " تاج " ( TEDJ ). و هي علامة تمثل أداة ترويج للمنتجات، تحصل المؤسسة على حق استعمالها إذا ما التزمت بقواعد صارمة تقلل من احتمال حصولها على منتجات غير صالحة للاستعمال ( الملحق رقم 01).

و يمكن تعريف شهادة ( TEDJ ) للسلع على أنها: " اعتراف مادي، من خلال تقديم شهادة من طرف المعهد الوطني للتقييس، و التي تبرهن بأن المنتج أو السلعة التي حصلت على شهادة ( TEDJ ) ثم إنتاجها بشكل مطابق للخصائص التقنية التي تم تحديدها مسبقا في المعايير مسبقا في المعايير الخاصة بها، و المدمجة في التشريع الخاص بهذه السلعة"<sup>1</sup>.

و تتمثل الخدمات التي يقدمها المعهد الجزائري للتقييس في<sup>2</sup>:

- النشر المتواصل و المستمر للمعلومات و المعايير.
- بيع المعايير الجزائرية و الأجنبية.
- التوزيع الانتقائي للمقاييس المنشورة على المشاركين الراغبين في الحصول عليها.
- البحث البيبلوغرافي بغرض وضع قوائم المعايير في مختلف الميادين.
- متابعة تقدم أعمال التقييس في كل القطاعات على المستوى الدولي و الاشتراك في هذه النشاطات بغرض الحصول على كل المقاييس الجديدة التي يتم وضعها.
- إعداد دورات تكوينية موجهة إلى المؤسسات في ميدان التقييس و الجودة و منح شهادات الجودة و المعايرة.

<sup>1</sup> المصدر: المعهد الوطني للتقييس: : www.ianor.org .

<sup>2</sup> مصدر: منشورات المعهد الجزائري للتقييس ( IANOR ).

- توفير و نشر كميات هائلة من المعطيات و المعلومات التي من شأنها أن تحسّن من الكفاءات المهنية للمؤسسات.
- Assistance / conseil
- نشر قوائم المعايير حسب الميادين.
- تحليل مقارن للمعايير، و هو عبارة عن بحث حول إمكانيات التوافق بين عدّة معايير تعالج نفس الموضوع.

المعهد الجزائريّ للتّقييس يمكنه تقديم الشّهادات المتعلقة بنظام إدارة الجودة و ذلك ابتداء من سنة 2009، و يصبح بذلك أوّل هيئة جزائرية مانحة للشّهادات معترف بها دولياً. هذه المهمة الجديدة تهدف إلى تحسين إدارة و تسيير المؤسسات الجزائرية الخاصة و العامة و جعلها أكثر تنافسية.

#### 4-1-3 الإجراءات و القوانين الخاصة بالتّقييس.

أصبح على المؤسسات الجزائرية في مجملها و بالأخصّ المؤسسات الاقتصادية التوجّه نحو التحسين المستمر لطرق و مناهج تسييرها و إدارتها، و الذي يمثّل إحدى المتطلّبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة حسب المعايير الدولية، و من أجل دفع المؤسسات الجزائرية لتبني هذا التّوجه وضعت كل الوسائل التقنية و التشريعية من طرف السلطات الجزائرية لتسهيل مهمة المؤسسات لتطبيق معايير الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001 : 2000 الخاصة بأنظمة الجودة لمختلف الميادين. و بالتالي من أجل تحضير المؤسسات الجزائرية للتّفتح على الأسواق الخارجية، عدة ميكانزمات تمّ وضعها تدريجياً من أجل دعمها في برامجها للتحكم في الجودة و التّقييس و نذكر منها:

- على المستوى الدستوري و القانوني: الجزائر تمتلك منذ 1989 قانونا حول التّقييس تمّ تعديله من خلال القانون 04 جوان 2004. و الذي يركّز في المادة 21

على أنّ نشاط التّقييس و الحصول على الشّهادة هو جزء من تقييم المطابقة، ويهدف القانون إلى<sup>1</sup>:

- تكيّف النظرة الجديدة للتّقييس مع متطلّبات العولمة ضمن آفاق انضمام الجزائر إلى المنظّمة العالميّة للتّجارة.

- اعتماد المعايير و المواصفات التّقنية الدوليّة التي تخدم المنتج الوطنيّ و حماية المستهلك و أمنه.

- ضمان نزاهة المعاملات التّجاريّة.

- الحفاظ على البيئة و الحدّ من تدفّق السّلع المغشوشة التي تلحق ضررا بالإنتاج الوطنيّ و المستهلك على حدّ سواء.

• برنامج الدعم المالي للتّقييس و الحصول على الشّهادة ISO 9001: و الذي تخصصه الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و الخاص باعتماد معايير الجودة و معايير البيئة، و البرنامج وضع سنة 2000 من طرف وزارة الصناعة، بهدف مرافقة المؤسسات الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشّهادة. و يتعلّق الأمر بكل المؤسسات الوطنيّة (الخاصّة و العامة) مهما كان حجمها، تريد التوجّه نحو مدخل الجودة. و قد خصصت الحكومة مساعدة إجمالية تقدر ب 50 مليار سنتيم من أجل تطبيق هذا البرنامج، و تطوير نظام وطني للتّقييس. كما تقدّم للمؤسسات مساعدة ماليّة تقدّر ب 300 مليون سنتيم جزائريّ للحصول على الشّهادة و التي تمثّل نسبة 50 % من القيمة الكلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قانون رقم 04-04 المتعلق بالتّقييس ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، 27 يوليو 2004.

<sup>2</sup> مصدر : المعهد الوطني للتّقييس. [www.ianor.org](http://www.ianor.org)

• كما عملت الحكومة في نفس الإطار على دعم و إعادة هيكلة المؤسسات المتخصصة في التقييس و التصديق مما قلص مدة الحصول على الشهادة من 6 أشهر إلى أسبوع واحد حالياً، في حين ارتفع عدد الشهادات في مجال جودة العلامات بنحو 180 % ، بحيث وصل عدد الشهادات خلال سنة 2008 أكثر من 878 علامة مقابل 450 شهادة في سنة 2007، بينما بلغ عدد حالات تجديد العلامات 346 حالة مقابل 18 حالة. و في نفس السياق هناك عدة مشاريع جاري تجسيدها في إطار دعم النظام الوطني للجود، من بينها انجاز مدرسة وطنية للتقييس، و مخبر مركزي بمدينة سيدي عبد الله بالعاصمة، و مركزين جهويين آخرين بقسنطينة و ورقلة<sup>1</sup>.

## 4-2-2 شهادات الجودة.

### 4-2-1-1 الحصول على شهادة الجودة (La certification).

تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9000 في الجزائر بدأ عام 1998 من خلال المؤسسة ENIEM و التي تعتبر أول مؤسسة جزائرية اعتمدت المعايير الدولية ISO 9000 : 1994، و منذ ذلك الوقت عرف مجال التقييس الخاص بالجودة على مستوى المؤسسات الجزائرية تطورا ملحوظا لاعتبارات عديدة، منها تطلعات و احتياجات نشاط التصدير و ما تفرضه من تأهيل يسمح للمؤسسات المصدرة بمنافسة المنتجات الأجنبية و إعدادها للانفتاح نحو الأسواق الخارجية في إطار اتفاق الشراكة الاورو جزائري و الاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

و قد بلغ عدد المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادات الجودة ISO 9001 إصدار 2000 و معيار ISO 1400 إصدار 2004 الخاص بالبيئة، 450 مؤسسة ما بين

<sup>1</sup> محمد /ب ، جريدة المساء ، العدد 28 /12 /2008 ، عن كلمة وزير الصناعة السيد طمار، خلال إشرافه على اليوم الوطني للتقييس، 14 أكتوبر 2008 .

2002 و 2008، بينما تحصلت 370 مؤسسة وطنية على شهادة إدارة البيئة، كما تحصلت 25 منتجا وطنيا على شهادة مطابقة المنتج (علامة تاج الجزائرية)<sup>1</sup>.

وتصل التكلفة المالية التي تم تخصيصها لمرافقة مجموع هذه المؤسسات 548.3 مليون دينار، و سيتم توسيع مجال الاستفادة من التقييس إلى اعتماد معايير ISO 22000 الخاص بالأمن الغذائي لصالح 05 مؤسسات بالإضافة إلى اعتماد المرجع OHSAS 18001 الخاص بالأمن و الصحة<sup>2</sup>.

و حسب محمد شايب عيساوي<sup>3</sup> المدير العام للمعهد الوطني للتقييس (IANOR) فإن هذا العدد ضعيف جدا مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الوطنية، و بالنظر إلى الجهود المبذولة من طرف الدولة لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية، و وجود نص تشريعي خاص بالتقييس، و من المنتظر مضاعفة هذا العدد في السنوات المقبلة و لاسيما مع دخول القانون 04-04 المتضمن إجراءات التقييس حيّز التنفيذ، و بالإضافة إلى العدد المتزايد للمؤسسات التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة. و يمكن إرجاع سبب ضعف عدد المؤسسات الحاصلة على الشهادة بالمقارنة مع البلدان الأخرى إلى عدّة عوامل<sup>4</sup>:

- عدم المعرفة الكافية بنشاط التقييس، و نقص الوعي من طرف المؤسسات الجزائرية بأهميته.

- المشاركة الضعيفة للمؤسسات الوطنية في هذا النشاط و هذا يرجع إلى عدم تطوّر التقييس فيها و في بعض الأحيان لا وجود له.

<sup>1</sup> المصدر: إحصاءات وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار 2008.

<sup>2</sup>Hocine Lamriben, **Normalisation en Algérie**, journa El Watan, Article paru le : 29- 12- 2008.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> دلال مجاهد، المؤسسات الجزائرية مطالبة بالجودة اذا أرادت المنافسة الدولية، 26 / 12 / 2008، المصدر: <http://www.radioalgerie.dz>

- ضرورة اللجوء إلى هيئات دولية خارجية للحصول على الشهادة.
- عدم صدور مراسيم تنفيذية ترغم المؤسسات على المراقبة و الحصول على الشهادة و  
فقا للمعايير الدولية.
- التكلفة العالية التي قد تصل إلى 500 مليون سنتيم جزائري.
- و يحاول المعهد الوطني للتقييس التحسيس و الإعلام و تبسيط مفهوم التقييس في الجزائر،  
من خلال عدة تظاهرات للتحسيس على المستوى الوطني و الجهوي . و في كل سنة يتم  
الاحتفال بثلاثة أيام للتقييس<sup>1</sup>:
- اليوم الوطني للتقييس : 19 ديسمبر.
- اليوم العربي للتقييس: 25 مارس.
- اليوم العالمي للتقييس: 14 أكتوبر.

<sup>1</sup> المصدر : موقع المعهد الوطني للتقييس: [www.ianor.org](http://www.ianor.org)

4-2-2-2 تكلفة الحصول على الشهادة<sup>1</sup>.

خصصت الحكومة مساعدات مالية تقدر ب 50 مليار سنتيم، وضعت من اجل تطبيق برنامج تطوير نظام وطني للتقييس من طرف وزارة الصناعة. هذا البرنامج و الذي تم المصادقة عليه من طرف الحكومة في مارس 2006، يسجل في إطار وضع وتطبيق منهجية للجودة و نظام إدارة الجودة.

الإشهاد ( الحصول على الشهادة) يجبر المؤسسات اللجوء إلى مكتب للدراسات متخصص في مراقبة و تأطير المؤسسة في المسيرة الشاملة للحصول على الشهادة. هذه المرافقة لها تكلفة، حيث أن تامين خدمات مكتب دراسات متخصص يكلف المؤسسة مبلغ يدور حول 300 و 500 مليون سنتيم.

بعد وضع و تطبيق نظام لإدارة الجودة، المؤسسة عليها دفع مبلغ للمراجعات الذي يقدر بحوالي 100 مليون سنتيم، جزء منه يتم تقديمه بالعملة الصعبة.

التكلفة الباهظة للحصول على الشهادة تبقى نسبية و قليلة مقارنة مع المزايا التي تجنيها المؤسسة من خلالها و المتمثلة في:

- تحسين صورة المؤسسة و منتجاتها، سواء في الجزائر أو الأسواق الخارجية.
- التخفيض من بعض التكاليف المتعلقة بالهدر، و هذا نتيجة التحكم الجيد في عمليات الإنتاج و تسيير المؤسسة.
- ارتفاع الحصص السوقية.
- دخول الأسواق الخارجية من خلال التصدير.

<sup>1</sup>Article publier par web master,11- 11- 2006 www. Algeria-dz.com, article 6079.ntml

### 4-2-3 الجائزة الجزائرية للجودة.<sup>1</sup>

هناك بلدان كثيرة أنشأت جوائز للجودة مما يسمح لها بقياس النتائج المحصل عليها في إطار خطة الجودة المطبقة، و اقتداء بالدول المتطورة، قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000، و لم يتم الإعلان عنها إلا سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 في 06 جانفي 2002، تتألف هذه الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات و المنظمات التي تنشط بالجزائر و يتم تسيير هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة .

الجائزة الجزائرية للجودة تمسّ كل أصناف المؤسسات. أما الطريقة المتبعة للحصول على الجائزة فتنتمثل في دليل يقدم للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المؤسسات الكبيرة و الذي يمكنها من معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها. جائزة الجودة هذه تشجع الجهود الذي تبذله المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها. و المشاركة في هذه المسابقة يعني:

- اختيار طريق نحو التميز.
- تقييم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين و الخبراء في هذا الميدان.
- المنافسة من أجل الحصول على الجائزة و التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة و السير نحو التحسين المستمر.
- تحفيز و إشراك جميع العمال في مشروع الجودة.
- تدعيم صورة المؤسسة بجائزة الجودة.
- إقناع الزبائن بمستوى الجودة التي تمتلكها المؤسسة.

<sup>1</sup> Manuel du prix Algérien de la qualité, ed 2008 .Ministère de l industrie et de la promotion des investissements , direction générale de développement industriel .

و الحصول على جائزة الجودة يسمح للمؤسسة :

- الحصول على 2 مليون دينار جزائري.
- جائزة شرفية.
- شهادة شرفية.

المؤسسات الوطنية التي حصلت على الشهادة<sup>1</sup>:

- الإصدار الأول للجائزة الجزائرية للجودة 2003 تحصل عليه مجمع صيدال.
- الإصدار الثاني 2004: المؤسسة الوطنية للاسمنت، عين التوتة.
- الإصدار الثالث 2005 : المؤسسة BCR.
- الإصدار الرابع 2006: المؤسسة Enasel، المؤسسة الوطنية للأملاح.
- الإصدار الخامس 2007: المؤسسة ALRIM، المؤسسة العمومية لانجاز التحقيق تجهيزات البنى التحتية المعدنية.
- الإصدار السادس 2007: المؤسسة Transmax، المؤسسة الوطنية للشحن و النقل الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية، و التي تعتبر فرعا لشركة سونلغاز.

<sup>1</sup>المصدر : موقع المعهد الوطني للتقييس: [www.ianor.org](http://www.ianor.org)

### 3-4 نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 في المؤسسات الجزائرية.

لدراسة واقع أنظمة الجودة في المؤسسات الجزائرية اعتمدنا في هذا الجزء على المنشورات، الوثائق و المقابلات الشخصية مع مسؤولين الجودة في مؤسسات اعتمدت نظام إدارة الجودة و مسؤولين في وزارة الصناعة و المعهد الوطني للتقييس، و ذلك بهدف تحديد مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في هذه المؤسسات، و كذا أهم نقاط عدم التوافق في الأنظمة المتواجدة و في الأخير التّطرق إلى آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على السير العام للعمل.

### 1-3-4 مراحل إقامة و تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 في المؤسسات الجزائرية.

أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001: 2000 و الحصول على شهادة المطابقة من التّوجّهات الحديثة في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و هذا لوجود قناعة لدى هذه المؤسسات بأنّ تبني هذا النظام يمثّل خيارا استراتيجيا من شأنه أن يدعمها في تحسين فعاليتها و مواجهة المنافسة الخارجية و الداخلية في مختلف الأسواق، و يفتح أمامها الباب لدخول ميدان التصدير.

كما أن فكرة إقامة هذا النظام في المؤسسات الجزائرية تنبع أساسا من الحاجة إلى مسايرة التّطوّرات الاقتصادية و التّغيّرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني ( الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، عولمة السّوق و الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة... )، بالإضافة إلى أنّ أغلب العملاء الذين تتعامل معهم هذه المؤسسات أصبحوا يهتمون بقضية الجودة على مستوى مورديها و إدراجها ضمن الشّروط المهمّة التي تعتمد عليها في اختيارهم.

و تمرّ عملية تطبيق نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001: 2000 في المؤسسة بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

- قرار إقامة نظام إدارة الجودة: تقوم المؤسسات بعد أخذ قرار تطبيق نظام الجودة، بالإعلان عن مناقصة دولية من أجل استقبال عروض مكاتب الخبرة المتخصصة في مرافقة المؤسسات الساعية لإقامة أنظمة الجودة. و يتمّ اثر ذلك اختيار مكتب الخبرة و استقبال الخبراء على مستوى المؤسسة بغرض وضع الترتيبات اللازمة.
- الفحص الأولي: إجراء فحص لإبراز مدى توافق نظام التسيير القائم بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة ISO 9001: 2000. و تعتبر هذه الخطوة ضرورية لتحديد ما يجب القيام به من إعادة تنظيم و تكوين و استثمار.
- التعيين الرسمي للمسئول عن الجودة: و الذي يكون مكلفاً بضمان تعريف نظام الجودة و تطبيقه وفقاً لمتطلبات المعايير ISO 9001: 2000 و لسياسة الجودة بالمؤسسة و كذلك لمتطلبات العملاء.
- تعيين لجنة قيادة الجودة: تضمّ عدة إطارات لهم مسؤوليات مختلفة و ذلك بهدف مشاركة كل الأطراف في إقامة نظام إدارة الجودة. و تتمثّل مهام هذا الفريق في قيادة نظام الجودة، ضمان توافقه مع متطلبات المعايير و وضع مخططات لتحسين الجودة.

<sup>1</sup> الدراجي شعوة، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية و تبني مواصفة الايزو 9001/ 2000 ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، ص. 197.

- **التكوين و المرافقة:** و ذلك بالاعتماد على مكتب أجنبي مهمته مرافقة المؤسسة في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة و ( تم تعيينه انطلاقا من المناقصة ). و تتمثل تدخلات مكتب الخبرة بالإضافة إلى القيام بالفحص الأولي، في تكوين إطارات المؤسسة و مرافقتهم في تحرير وثائق النظام و طرحها للاستعمال و كذلك للقيام بالمراجعات و التدقيقات الشاملة التجريبية ( البيضاء) السابقة لتلك التي تقوم بها المنظمة المعتمدة في منح الشهادات. و تمثلت عملية التكوين في شرح لنصوص المعيار و كذلك لطرق إعداد الوثائق اللازمة لنظام الجودة الجديد و طرق العمل به. كما تمثلت أيضا في تكوين عدد من الإطارات على القيام بالمراجعات الشاملة الداخلية وبتحسيسهم بأهمية النظام الجديد بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

- **صياغة و تحرير وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000:** في هذا الإطار قام فريق لجنة قيادة الجودة بوضع سياسة الجودة و تحديد العمليات و إعادة ضبط النظام بالمؤسسة و ذلك بتحرير الإجراءات و التعليمات و صياغة النماذج المختلفة المستخدمة في التسيير.

- **التطبيق التدريجي لمتطلبات النظام:** التغيير يأتي تدريجيا من أجل عدم إرباك العمل الجاري بالمؤسسة و الاستفادة من تجربة إطلاق عدد محدود من الوثائق و النماذج، للتقليل من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في الصياغة أو النشر أو الملء و الاستخدام. و يستمر هذا التحول التدريجي حتى تصبح كل الوثائق التي أعدت لتجسيد نظام إدارة الجودة الجديد تستخدم بصفة مستمرة و بشكل طبيعي. و ينصب اهتمام فريق الجودة في هذه المرحلة على محاولة معرفة مدى استيعاب مستخدمي هذه الوثائق لمبادئ النظام الجديد و التصرف وفقها.

- **المراجعات الشاملة البيضاء ( Audit a blanc )**: هدف هذه المراجعات هو التأكيد من مطابقة النظام لمقتضيات المعيار. وعلى ضوء نتائج المراجعات ووفقا لتوجيهات الخبراء الأجانب، يقوم فريق الجودة ببرمجة الأعمال التصحيحية اللازمة التي كان لابد من إدخالها على الوثائق و على الترتيبات التي كانت صياغتها غير مقبولة.

- **المراجعة النهائية للحصول على الشهادة ( مراجعة الإشهاد)**: بعد اطمئنان المديرية العامة و أعضاء فريق الجودة لسلامة صياغة و سير النظام الجديد، انطلاقا من نتائج المراجعات الشاملة البيضاء التي تم القيام بها و كذلك إلى تقدير المكتب المرافق، يتم طلب الحصول على الشهادة من طرف منظمة دولية معتمدة على مطابقة نظام الجودة الذي وضع بالمؤسسة مع متطلبات معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000. و انطلاقا من نتائج المراجعة الأولى و النتائج التي توصل إليها المراجعون تمنح الشهادة إذا تحققت كل الشروط.

- **صيانة النظام**: فعالية نظام إدارة الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وذلك بالقيام بوضع مجلة نظام الجودة، مراجعات الجودة، القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية و تنفيذ مخطط التحسين المستمر.<sup>1</sup>

بعد الحصول على الشهادة يتم استغلال ذلك من خلال الإشهار و الجرائد و إعلام المتعاملين مع المؤسسة بشكل مباشر و عبر الوثائق المختلفة التي تستخدم في المراسلات أو عمليات البيع و الفواتير و صكوك التوريد أو عمليات الشراء كطلبات الشراء... الخ. و يتم إعادة المراجعة كل 3 سنوات بهدف إمداد صلاحية الشهادة.

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص102.

### 4-3-2 نقاط عدم التوافق في الأنظمة القديمة.

تتمثل أهم نقاط عدم التوافق في الأنظمة القائمة في أغلب المؤسسات الجزائرية و التي تم إبرازها من خلال الفحص فيما يلي<sup>1</sup>:

- **غياب التوجه نحو العميل:** بحيث نجد أن أغلب المؤسسات الجزائرية لم تكن تعمل على توجيه مجهوداتها وفقا لمتطلبات زبائنها، بالرغم من المرور إلى الاستقلالية لتزال معتمدة على أسلوب انتظاري اتجاه السوق، و غياب شبه كلي بدراسات السوق. و لم تأخذ بعين الاعتبار قضية الانفتاح الذي يعيشها الاقتصاد الوطني و ما يحمله من منافسة أجنبية حقيقية. كما أن المؤسسات لم تكن تقوم بأي تقييم لمستوى رضا الزبائن بصفة محددة و مستمرة أو بأي متابعة منظمة للمعلومات التي تصلها منهم.

- **عدم التسيير بالأهداف:** المؤسسات الجزائرية و لمدة طويلة، كانت تعتمد في تسييرها على طريقة تركز فيها على تأدية النشاطات لا على بلوغ الأهداف. و بالرغم من القيام بموازنات سنوية على مستوى كل الهياكل ( إنتاج، مالية، إدارة الموارد البشرية...)، فلم تكن في الحقيقة ذات تأثير فعلي على الأداء، لأنه لا يتم القيام بها بالبحث الجدي عن أسباب القصور أو السعي إلى إدخال التغييرات اللازمة على الوسائل و الطرق المعتمدة.

- **عدم استخدام التسيير بالعمليات ( Processus ) :** إن تبني الطريقة أو المقاربة التي تعتمد على العمليات تعتبر من متطلبات المعايير ISO 9001 : 2000 و على المؤسسات من خلال الفحص لإقامة نظام تسيير الجودة وفقا لهذه المعايير

<sup>1</sup>الدراسي شعوة، المرجع السابق، ص 195-197.

إبراز هذه النقطة حتى يتم تحديد عمليّات المؤسسة و تعريفها و تبني طريقة العمل بها.

- **عدم تبني سياسة محدّدة للجودة:** أغلب المؤسسات لم تكن لديها سياسة للجودة محدّدة بشكل رسميّ و مكتوبة، يتمّ من خلالها تحديد الأهداف و الوسائل التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف. و هذا ما أدّى إلى عدم اكتساب المؤسسة أداة لها فعاليتها في توجيه و تنسيق عمل الهياكل و الأفراد من أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية و ترضي الزبائن.

- **غياب آليات و أدوات المتابعة المباشرة لعامل الجودة من طرف المديرية العامة:** نظام التسيير القائم في المؤسسات لم يكن يتوفّر على الأدوات الضرورية للمتابعة اللاّزمة و الاهتمام الكافي بقضية الجودة على هذا المستوى، و هذا ما جعل هذا الميدان محصورا على اختصاصات دائرة الإنتاج.

- **عدم تحديد مستويات الكفاءة، التكوين و الخبرة لمختلف المناصب:** أغلب المؤسسات الجزائرية تعتمد على بطاقات مناصب ورثت من التنظيم السابق الذي صيغت وفقا لبادئ القانون العام للعمال. هذه البطاقات تحدّد الصلاحيّات و المهام المتعلقة بالمنصب، غير أنّها لم تكن توضح مستويات الكفاءة الضرورية لتشغيله، الشيء الذي كان يتسبّب في إسناد بعض الأعمال لأشخاص لا تتوفر فيهم الكفاءة اللاّزمة و يكون تأثير ذلك سلبيا على الجودة.

- **غياب آليات البحث عن أسباب عدم المطابقة الخاصة بالمنتج:** فلم تكن هذه الحالات تعالج بطريقة منظمّة و باستعمال إجراءات محدّدة، بل كانت متروكة لمبادرات المسؤولين المباشرين عن الإنتاج.

- غياب آليات تنظيم النشاطات الوقائية: و التي تعمل على تفادي حدوث حالات عدم المطابقة.

- غياب آليات تنظيم النشاطات التصحيحية: و التي يخطط لها بعد حدوث أي عدم مطابقة.

- غياب آليات التحسين المستمر: و يعتبر كنتيجة لغياب أهداف محددة للجودة و لغياب آليات للتكفل بعدم المطابقة و البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات بطريقة منهجية و منظمة.

- تدني مستوى تنظيم أعمال الرقابة على جودة الإنتاج: و بالرغم من وجود في بعض المؤسسات بنية مستقلة بمستوى مصلحة لمتابعة و مراقبة جودة المنتج.

من خلال عرض أهم مظاهر عدم المطابقة السائدة في أغلب المؤسسات الجزائرية و التي كانت مكتسبة و ناتجة من ترسبات الأنظمة القديمة، نلاحظ أنها متعارضة تماما مع متطلبات و مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 ، بالإضافة إلى وجود عدة نقائص على المؤسسات تجاوزها وذلك باحترام المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها هذا النظام لتحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة شاملة عن واقع الجودة في الجزائر، و ذلك بالتطرق بإيجاز إلى أهم مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجزائرية، و إظهار أهمية التقييس في بلادنا و هي تعيش نهضة تنموية رائعة، و لابدّ للتقييس أن يساهم في رسم مسيرتها و يضبط أبعادها.

ففي إطار العولمة و ما تمليه من شدة المنافسة و التفتح الأسواق، و بالإضافة إلى استعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و توقيع الشراكة بين الاتحاد الأوروبي، أصبح التقييس و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 وسيلة تنافسية و خطوة أساسية لتأمين للمؤسسة الجزائرية فعالية عالية و أداء متميز، و تحقيق استمرارها و تطويرها.

من اجل دفع المؤسسات الجزائرية لتبني الجودة كعامل استراتيجي لنجاحها، عملت الحكومة الجزائرية على وضع مجموعة من القوانين و الإجراءات اللازمة للاهتمام أكثر بقضية الجودة التي يجب أن تصبح من أولويات المؤسسات الوطنية الراغبة في دخول الأسواق العالمية.

و تتمثل هذه الإجراءات في بناء نظام وطني شامل للتقييس و تحقيق الجودة و التنافسية، تقديم مساعدات مالية للمؤسسات التي تريد الحصول على الشهادة، وضع قانون وطني للتقييس، منح جائزة وطنية للمؤسسات الرائدة في الجودة... الخ، بالإضافة إلى جهود المعهد الوطني الجزائري للتقييس الذي يعمل على وضع و نشر المعايير الجزائرية، التحسيس و الإعلام و تبسيط مفهوم التقييس في الجزائر.

و بالرغم من كل هذه الجهود، نجد أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 2001: 2000 لا يتعدى 450 مؤسسة، و هو عدد ضعيف مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الجزائرية، و المشكل يعود للمؤسسات التي عليها أن تعي أهمية الحصول على الشهادة إذا أرادت البقاء و الاستمرار في إطار اقتصادي عالمي يتميز بالمنافسة الشديدة، خاصة أن الحصول على الشهادة ليس إجباري في الجزائر.

الاهتمام بالجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 في المؤسسات الجزائرية، يقودنا إلى التساؤل عن مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بترسيخ ثقافة الجودة و الالتزام بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، و هي التي لم تكن تولي أهمية كبير بالجودة، بحيث كان شبه غياب لثقافة الجودة في المؤسسة الجزائرية لمدة طويلة، و البحث عن مدى مساهمتها في تحسين الفعالية التنظيمية فيها و بالأخص الجانب الإنساني منها، و سنحاول الإجابة على ذلك خلال دراستنا الميدانية.

الفصل الخامس:

منهجية الدراسة.

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة.

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة و إجراءاتها، بما في ذلك تعريف بمتغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة و خصائص العينة، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها، و صدقها و ثباتها. كما تضمّن هذا الفصل وصفا لإجراءات جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### 5-1 منهج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001: 2000 من وجهة نظر العاملين و علاقتها بالفعالية التنظيمية. و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولتحقيق أهدافها و اختبار فرضياتها ، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً و كيفياً<sup>1</sup>. و لا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، و إنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم و تطوير الواقع و تحسينه<sup>2</sup>. انطلاقاً من أهداف و فرضيات الدراسة استخدم نوعان من أنواع البحث الوصفي و هما:

<sup>1</sup> عاقل فاخر، أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، 1989، ص 29.

<sup>2</sup> صالح بن محمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض، 1998، ص 186.

- **منهج البحث الوصفي المسحي:** و ذلك لتحديد درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديد مستوى الفعالية التنظيمية فيها.

- **منهج البحث الوصفي الارتباطي:** و ذلك لتحديد مدى تأثير درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة على مؤشرات الفعالية التنظيمية، و الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 2-5-2 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

اشتملت متغيرات الدراسة على:

- مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 : و الذي يمثل المتغير المستقل.
- الفعالية التنظيمية و مختلف مؤشراتها و تمثل المتغير التابع.

## 1-2-5-1 التعريف الإجرائي لمبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

إنّ نظام إدارة الجودة ISO 9001 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل و الفعّال له، و التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بالاعتماد على الدراسات السابقة، الأبحاث و المقابلات مع الممارسين و خبراء في حقل الجودة تمّ تحديد 05 مبادئ لقياس درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة. و تتمثل في المبادئ التالية:

- التزام الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية.
- التركيز على العميل.
- التركيز على دمج و مشاركة العمال.
- الإدارة بالعمليات.
- التحسين المستمر.

و يتم قياسها إجرائيا من خلال إجابة الأفراد على مجموعة من العبارات التي تعكس خصائص و متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المؤسسة كما يدركها العمال، و يتم الإجابة عليها في سلم من خمس إجابات اختيارية، تتراوح بين موافق تماما، التي تعني اتصاف المؤسسة بالخاصية حسب إدراكه، إلى غير موافق تماما، و الذي تعني عدم اتصاف المؤسسة بها. و تعكس هذه الخصائص الأبعاد التالية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (02): التعريف الإجرائي لأبعاد قياس مبادئ نظام إدارة الجودة.

مؤشرات القياس	مبادئ نظام إدارة الجودة (المتغير المستقل)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام الإدارة بدعم و تطوير نظام إدارة الجودة.</li> <li>- المشاركة في وضع رؤية إستراتيجية لترسيخ معاني الجودة.</li> <li>- العمل على وضع بنية تنظيمية و نظام لإدارة العمليات يسمح بتحقيق أهداف الجودة.</li> <li>- التعاون مع كل المستويات الإدارية لتحقيق أهداف الجودة.</li> <li>- وضع أهداف و مخططات الجودة واضحة و مقبولة من طرف كل المستويات.</li> </ul>	<p>- التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية:</p> <p>يتمثل في دعم القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ نظام إدارة الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام و تكتسب قوتها و فعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة و العمليات. و ينعكس ذلك باستمرار في فهم متطلبات الجودة، الأهداف و الخطط الإستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير كل الإمكانيات لإرضاء العملاء.</li> <li>- تحديد و الاستجابة لاحتياجات و رغبات العملاء.</li> <li>- بناء علاقات طيبة مع العملاء و المحافظة عليهم.</li> <li>- قياس رضا العملاء على السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.</li> <li>- متابعة و حل شكاوي العملاء.</li> </ul>	<p>- التركيز على العميل.</p> <p>يمثل العميل المحور الأساسي لجميع الأنشطة و الجهود المبذولة، و عليه يجب أن تكون المؤسسة على اطلاع بحاجات العملاء و المستهلكين الحالية و المستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيتها وإشباعها.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين العاملين و إكسابهم المهارات التي تمكنهم من المساهمة في التحسين المستمر.</li> <li>- وضع نظام للاتصال يسمح بالإعلام و الاتصال الفعال.</li> <li>- الاعتراف و مكافأة جهود الأفراد في التحسين المستمر.</li> <li>- مشاركة العاملين و الاستفادة من آرائهم في تحقيق الجودة.</li> <li>- منح العاملين صلاحيات و تفويض مناسب لحل المشاكل.</li> </ul>	<p>- التركيز على دمج و مشاركة العمال.</p> <p>و هو مبدأ بالغ الأهمية لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة، و هذا يتطلب توحيد الأهداف، تكوين العاملين، مشاركتهم، المكافأة و الاعتراف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد و تعريف كل العمليات التي تساهم في تحقيق الجودة.</li> <li>- توفر نظام للتأكد من السير الحسن للعمليات الإنتاجية و الإدارية و مطابقتها لمتطلبات و معايير الجودة.</li> <li>- توفر منهجية نظامية شاملة لتقييم فعالية العمليات و التحكم فيها.</li> <li>- استخدام الإجراءات التصحيحية و الوقائية لتحسين أداء العمليات.</li> <li>- تنفيذ المراجعات الداخلية للتحقق من مطابقة العمليات لمتطلبات نظام إدارة الجودة.</li> </ul>	<p>- الإدارة بالعمليات.</p> <p>حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لابد أن تسيّر كل نشاطاتها كعمليات ( Processus )، و عليها تحديد و وصف هذه العمليات، تسييرها بدقة و تحسينها باستمرار.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل التطوير و التحسين المستمر إستراتيجية دائمة لتحقيق أهداف الجودة.</li> <li>- مقارنة السلع و الأوضاع الداخلية مع مؤسسات أخرى مماثلة أو ناجحة.</li> <li>- استعمال طرق القياس العلمية لإجراء المقارنات المرجعية.</li> <li>- تشمل عملية التحسين المستمر جميع إدارات و أقسام و أنشطة المؤسسة، و تتم بمشاركة جميع العمال.</li> <li>- تشجيع مبادرات التحسين المستمر.</li> </ul>	<p>- التحسين المستمر.</p> <p>و هو عملية مستمرة و متواصلة من التحسين المستمر، و تشمل جميع الأقسام، الإدارات و الأنشطة، و بجهود كافة العاملين. و يكون ذلك من خلال استخدام القياسات و تحليلها، تقديم التقارير و استعمال أدوات القياس العلمية.</p>

## 5-2-2 التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية و مؤشرات قياسها.

نظرا لاختلاف وتعدد مداخل ونماذج قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة، فقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج العمليات الداخلية ( نموذج العلاقات الإنسانية)، و الذي يعرف فعالية المنظمة من خلال مصطلح " الصحة الداخلية"، وتقاس بأبعاد مثل المناخ التنظيمي، التطوير الإنساني، القيم، التماسك، الانتماء، الصراعات، البقاء و الاستقرار ( Bennis, Guerrin, H.C de Bettignes, 1975 ; Tezenas du Moncel, 1992).

من خلال الدراسات و الأبحاث، و بالاعتماد على نموذج كل من ( Boulianne et Morin, 1994 ) لقياس مفهوم الفعالية التنظيمية، تمّ اختيار أربع (04) مؤشرات لتعريفها، و التي لها علاقة بقيمة الموارد البشرية، و المتمثلة في:

- الرضا الوظيفي.
- الانتماء التنظيمي.
- المناخ التنظيمي.
- تطوير و تنمية الكفاءات.

و يتم قياسها إجرائيا من خلال إجابة الأفراد على مجموعة من العبارات التي تعكس خصائص كل مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يدركها العمال، و يتم الإجابة عليها في سلم من خمس إجابات اختيارية، تتراوح بين موافق تماما، التي تعني اتصاف المؤسسة بالخاصية حسب إدراكه، إلى غير موافق تماما، و الذي تعني عدم اتصاف المؤسسة بها. و تعكس هذه الخصائص الأبعاد التالية، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (03): التعريف الإجرائي لمفهوم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات قياسها.

مؤشرات القياس	مؤشرات الفعالية التنظيمية (المتغير التابع)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرضا عن الأجر مقارنة مع العمل الذي يقوم به.</li> <li>- فرص الترقية و التقدم في العمل.</li> <li>- الشعور بالانجاز.</li> <li>- استخدام القدرات و الكفاءات في تنفيذ العمل.</li> <li>- الدعم و التقدير.</li> <li>- الرضا عن الإشراف.</li> <li>- ظروف العمل.</li> <li>- نظام الحوافز و المكافآت.</li> <li>- طرق وضع و تطبيق القواعد و الإجراءات الداخلية في المؤسسة.</li> </ul>	<p>- الرضا الوظيفي:</p> <p>يعبر عن الفئات و الاستجابات النفسية العاطفية السلبية و الإيجابية الخاصة بالعامل اتجاه جوانب عديدة من مهامه، و مسؤولياته و عن أدائه أو بيئة عمله.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح الأدوار و المسؤوليات.</li> <li>- فعالية الهيكل التنظيمي.</li> <li>- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.</li> <li>- العلاقات بين الأفراد تتسم بالإيجابية و قلة الصراعات.</li> <li>- ضمان العدالة بين جميع العمال.</li> <li>- يتم تعيين العمال حسب مستوى كفاءتهم.</li> <li>- تشجيع مبادرة العمال و الأفكار الإبداعية.</li> <li>- الانتقال الجيد للمعلومات على طول السلم الهرمي.</li> <li>- سهولة الاتصال بين مختلف المستويات و الأفراد.</li> </ul>	<p>- المناخ التنظيمي.</p> <p>يمثل طبيعة البيئة المادية الداخلية، وطبيعة العلاقات السائدة بين جميع مستويات و أفراد المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالفخر و الاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة.</li> <li>- الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.</li> <li>- الشعور بالولاء نحو المؤسسة.</li> <li>- اتفاق قيم الفرد مع قيم المؤسسة.</li> <li>- قبول أي عمل لضمان الاستمرار في المؤسسة.</li> <li>- التفكير في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.</li> <li>- اعتبار العمل في المؤسسة أحسن فرصة عمل قدمت للفرد.</li> <li>- جو العمل يساعد على بذل أقصى ما يستطيع من مجهود.</li> </ul>	<p>- الانتماء التنظيمي:</p> <p>يقصد به مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، بما فيها من أهداف و قيم تنظيمية، و بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في المؤسسة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم و مهاراتهم.</li> <li>- منح فرص عادلة لكل العاملين للمشاركة في عمليات التكوين و تحسين الكفاءات.</li> <li>- مساعدة العاملين على تحديد نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة.</li> <li>- تحديد احتياجات التكوين و التطوير بناء على نتائج تقييم الأداء.</li> <li>- وضع أهداف و خطط التكوين استجابة للاحتياجات الفردية و التنظيمية.</li> <li>- توفير كل الموارد اللازمة ( مادية و مالية) لتنمية و تطوير الكفاءات.</li> <li>- مساهمة عمليات التكوين في تحسين نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة بشكل فعال.</li> <li>- تقييم عملية التكوين و أثرها على الأداء.</li> <li>- دعم تطبيق و تحويل المعارف الجديدة في تنفيذ العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية و تطوير الكفاءات.</li> <li>يكشف عن قدرة المؤسسة على توفير فرص النمو الوظيفي بشكل عادل و توفير التكوين اللازم لتحسين الأداء، و ربط ذلك بالاحتياجات التنظيمية و الفردية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة</li> </ul>
--	--

### 3-5 الدراسة الاستطلاعية.

لاختبار تقنية البحث و معاينة الميدان، قمنا بدراسة استطلاعية اقتصرت على مؤسسة واحدة تمثلت في المؤسسة الوطنية للملح ( ENASEL )، و التي تحصلت على شهادة ISO 9001: 2000 عام 2004، كما تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة عام 2006. و تعتبر هذه المؤسسة نموذجية و ميدان مناسب لتحقيق أهداف الدراسة لتوفرها على عدة مقومات تطبيق نظام إدارة الجودة من حيث نوع الشهادة و المدة التي تحصلت عليها. و اشتملت الأهداف التي سطرنا للدراسة الاستطلاعية على عدة نقاط:

- التعرف على المبادئ الأساسية التي تلتزم المؤسسة بتطبيقها، و مختلف الخطط و الاستراتيجيات التي اتخذتها الإدارة لتطبيق المبادئ الأساسية للجودة و متطلبات نظام ISO 9001: 2000.

- تحديد الطريقة الملائمة التي يتم اعتمادها في دراسة آراء الأفراد فيما يخصّ الفعاليّة التنظيميّة.

- بناء تقنيّات البحث، و دراسة خصائصها السيكميترية ( الصدق و الثبات).

النتائج التي تحصلنا عليها من التطبيق الأولي للاستبيان على مجموعة من العمّال في المؤسسة ENASEL ، سمح لنا باستخراج بعض الملاحظات الخاصة بالاستبيان:

- يحتوي الاستبيان على أبعاد عديدة متعلّقة بمتغيّرات الدّراسة، و كل بعد يحتوي على مجموعة كبيرة من البنود تمثّل المفاهيم التنظيميّة الأساسيّة.

- غياب مؤشّرات موضوعيّة تسمح لنا بقياس الفعاليّة التنظيميّة في المؤسسة، و هذا يرجع إلى طبيعة الأبعاد المعتمدة لقياسها. بحيث إذا كان الاستبيان يسمح لنا بقياس مستويات أبعاد الفعاليّة التنظيميّة التي لها علاقة بالجانب الإنسانيّ في المؤسسة فإنّه لا يمكننا من معرفة إذا كانت المؤسسة فعّالة أو لا.

و لهذا أخذنا بعين الاعتبار هذه الملاحظات في تصميم الاستبيان في صورته النهائيّة و التي سنترصّ إلى شرحها في العنصر الخاص بأداة الدّراسة.

## 4-5 مجتمع و عينة الدراسة.

يعتبر اختيار عينة الدراسة من الخطوات الأساسية في البحث، و يقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع الدراسة حسب الظاهرة التي يريد دراستها، و اختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع بحيث تمثله تمثيلا صادقا.

### 1-4-5 تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحصلت على شهادة ISO 9001: 2000، و التي يقدر عددها بحوالي 450 مؤسسة<sup>1</sup> (عمومية و خاصة) بمختلف نشاطاتها.

و قد اعتمدنا على قائمة المؤسسات التي تحصلت على الشهادة ISO 9000 ، الخاصة بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار ( Annuaire des entreprises certifiees ISO 9001, ) (septembre, 2005)<sup>2</sup>، لاستخراج قائمة من المؤسسات التي يمكن التنقل إليها في إطار بحثنا الميداني. و تم استخراج قائمة متكوّنة من (07) مؤسسات اقتصادية من القطاع العام و الخاص لها مكانة تنافسية في الأسواق المحلية و العالمية، وذلك انطلاقا من الخصائص التالية: الموقع، نوع الشهادة، سنة الحصول على الشهادة. ولكن بعد التنقل إلى هذه المؤسسات واجهنا مشكل عدم قبول اغلبها باستقبالنا. وبالرغم من الصعوبات التي واجهتنا أجريّت الدراسة في ( 03 ) مؤسسات اقتصادية حاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 على الأقل منذ أربع سنوات و المتمثلة في:

<sup>1</sup> إحصائيات وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار ، 2007.

<sup>2</sup> مصدر : وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار، الإدارة العامة للمعايرة و التقييس.

- المؤسسة الوطنية للملح ( ENASEL ): مركز التوزيع الجهوي بالحرّاش ( CDR Alger ). و هي مؤسسة عمومية اقتصادية، و تعدّ أكبر رائد جزائريّ في إنتاج و توزيع الملح الذي يستعمل في العديد من المجالات بما في ذلك التّغذية، الزّراعة، الصيدلة، مستحضرات التّجميل، الصّناعة، معالجة المياه و نزع الثّلوج. حصلت المؤسسة على الجائزة الوطنية للجودة في (2006).

- مجمع صيدال ( SAIDAL ) : الوحدة التجاريّة بالوسط ( UCC ) بالحرّاش. و تتمثّل المهمة الأساسيّة لمؤسسة صيدال في إنتاج و تجارة الأدوية ذات الاستعمال البشريّ و الحيوانيّ، و توفير الاحتياجات الوطنيّة من الأدوية الضّروريّة. و تختصّ هذه الوحدة في تسويق و توزيع الأدوية و المواد الصيدلانيّة المنتجة من طرف وحدات مجمع صيدال على كافة التراب الوطنيّ. حصلت المؤسسة على الجائزة الوطنية للجودة (2007).

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ( E.NA.GEO ) التابعة لمؤسسة سوناطراك: مديريّة مركز الحساب و الخدمات بأولاد فايت ( Ouled Fatye )، و هي متخصصة في القيام بالدراسات الجيولوجية و الفيزيائية و موقعها حاسي مسعود.

وقد استخدمت الطّريقة العشوائيّة غير الاحتماليّة لاختيار عيّنة الدّراسة، دون تمييز أو وضع شروط مسبقة، وقد أكّد العديد من الباحثين شيوع استخدام هذه الطّريقة في العديد من مجالات علم النفس. و عليه شملت عيّنة الدّراسة على الإطارات و العاملين الذين قبلوا المشاركة في الدّراسة و الإجابة على أسئلة الاستبيان.

بعد اختيار المؤسّسات و الحصول على الموافقة تمّ توزيع ( 140 ) استبيان على أفراد العيّنة، و استرجع (107) منها. وبعد تفحص الاستبيانات اتّضح صلاحية ( 81 ) منها وتمّ استبعاد ( 26 ) استبيان لعدم جديّة الإجابة عليه و عدم تحقّق كل الشروط

المطلوبة للإجابة على الاستبيان. و الجدول رقم (04) يوضّح توزّع أفراد العيّنة على المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العيّنة على المؤسسات محل الدراسة.

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات الموزّعة	سنة الحصول على شهادة ISO 2000:2001	
30	50	2004	ENASEL
24	45	2005	SAIDAL
27	45	2004	E.NA.GEO

#### 2-4-5 خصائص عيّنة الدراسة.

تتسم عيّنة الدراسة بعدة خصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

- السّن: يبيّن الجدول التالي، توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر السّن.

الجدول (05): توزيع عيّنة الدراسة حسب متغيّر السّن.

النسبة المئوية %	التكرارات	السّن
35,80	29	أقل من 30 سنة.
60,49	49	30 - 50 سنة.
3,71	3	أكبر من 50 سنة.
100	81	المجموع

يتّضح من الجدول رقم (05)، أن أغلب أفراد العيّنة تراوحت أعمارهم بين (30-50) بنسبة ( 60,49 % )، ثمّ تليها الفئة العمريّة (أقل من 30 سنة) بنسبة (35,80 %)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين فنّتهم العمريّة ( أكبر من 50 سنة ) بـ ( 3,71 % ) و هي أصغر نسبة.

- سنوات الخبرة: يبيّن الجدول رقم (06)، توزيع أفراد عيّنة الدّراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم(06): توزيع أفراد عيّنة الدّراسة وفقا لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة.	التكرارات.	النسبة. %
أقل من 5 سنوات.	22	27,16
من 5 إلى 10 سنوات.	41	50,61
أكثر من 10 سنوات.	18	22,23

يتّضح من الجدول رقم (06) أنّ نسبة ( 27,16 % ) من عيّنة الدّراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و ( 50,61 % ) من العيّنة تراوحت سنوات الخبرة لديهم بين ( 5 - 10 سنوات) و هي النسبة الأعلى، و ( 22,23 % ) بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات.

- **المستوى العلمي:** يبيّن الجدول التالي، توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المستوى العلمي.

جدول رقم (07). توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيّر المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
4,93	4	دراسات عليا
79,03	64	ليسانس
16,04	13	تقني سامي
100	81	مجموع.

يتّضح من الجدول رقم (07) أنّ أغلب أفراد العيّنة مستواهم العلميّ ليسانس بنسبة ( 79,03%)، ثمّ يليهم تقني سامي بنسبة ( 16,04 % )، و بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (4,93 % ) فقط.

- **المسمّى الوظيفي:** يبيّن الجدول التالي، توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المسمّى الوظيفي.

جدول رقم (08). توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيّر المسمّى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
12,34	10	رئيس مصلحة
16,06	13	إطار مسؤل.
71,60	58	إطار
100	81	مجموع.

يتّضح من الجدول أنّ ( 12,34%) من عيّنة الدراسة رؤساء مصالح، و ( 16,0 %) إطارات مسؤولة و ( 71,60%) يمثلون إطارات و هم أعلى نسبة.

## 5-5 أداة الدراسة.

انطلاقاً من أهداف و فرضيات الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد صمّم انطلاقاً من الأبعاد والمؤشرات المختلفة المعتمدة في نموذج الدراسة المحددة أعلاه. وقد تمّ إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي يسمح بجمع المعلومات و البيانات الضرورية.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة في علم النفس و علم الإدارة و التسيير، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصّح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة ميدانية أولية للاستبيان، و إجراء تعديل عليه بما يجعله مناسب بشكل أفضل ( الدراسة الاستطلاعية).
- توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على جميع أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.

وقد استفدنا في بناء بنود الاستبيان الخاصة بمبادئ نظام إدارة الجودة على نموذج التميّز ( AFQM ) ( Le modele d Excellence EFQM )<sup>1</sup> وهو استبيان صمّم لقياس مستوى التميّز الذي حقّقه المؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة و الجودة الشاملة، بالإضافة إلى بعض الاستبيانات التي طبّقت في دراسات أخرى، بالإضافة إلى مساعدة أساتذة في التسيير و الإدارة و مسئولين الجودة في المؤسسات.

<sup>1</sup>Mesurer le niveau d'Excellence a l'aide du modèle EFQM, Strabex : Conseil en strategie et Business Excellence.

أما بالنسبة لمؤشرات قياس الفعالية التنظيمية فقد استفدنا في تصميم وبناء محاور و بنود الاستبيان على بعض المقاييس المقننة و التي أوصت بها دراسة ( Morin et al،1994)<sup>1</sup> و المتمثلة في:

- مقياس الرضا الوظيفي ( MSQ ) ( Minnesota Satisfaction Questionnaire ) الذي صمم من طرف ( Weiss et al ، 1977 )

- مقياس ( OCQ ) ( Organisational Commitment Questionnaire ) لقياس الانتماء التنظيمي و الذي صممه كل من ( Mowday, Porter et Steers ، 1979 ).

- المناخ التنظيمي: مقياس المناخ التنظيمي الذي صمم من طرف ( Roy، 1989 ) بجامعة ( Montréal )<sup>2</sup>.

و لقد تمّ بناء الاستبيان من خلال المقاييس المذكورة أعلاه، مع بعض التعديلات في صياغة العبارات لتتلاءم مع موضوع البحث.

### 5-5-1 وصف أداة الدراسة.

اشتملت الصورة النهائية للاستبيان على (60) عبارة تناولت كل أبعاد الدراسة، موزعة بصفة مشتتة تجنباً لتأثير الإيحاء أو التحيز. و قد تمّ تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

- **القسم الأول** : يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكوّن من ستة فقرات (اسم المؤسسة، سنة الحصول على الشهادة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- **القسم الثاني** : مخصّص لجمع آراء و إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، و يتكوّن من محورين:

<sup>1</sup>E. Morin, A.Savoie, et G. Beaudin, **L'efficacité de l'organisation : théorie, représentations et mesures**, Montreal, Gaetan editeur, 1994.

<sup>2</sup> F. Roy, **Le climat de travail : Conceptualisation et mesure**. Memoire de maitrise , département de psychologie, Universite de Montreal, 1989.

- **المحور الأول:** يتناول مستوى تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 ( المتغير المستقل ) و يتكوّن من 05 أبعاد مقسّمة على ( 25 ) بند.

- **المحور الثاني:** يتناول أبعاد الفعاليّة التنظيميّة ( المتغير المستقل ) و يتكوّن من أربع (04) مؤشرات مقسّمة على خمسة و ثلاثين (35) بند.

و الجدول التالي يبيّن توزيع عبارات الاستبيان في صورته النهائيّة:

الجدول رقم (09): توزيع عبارات الاستبيان.

البنود	المتغيرات
1- المتغير المستقل: مبادئ نظام إدارة الجودة.	
21-13-12-6-1	دعم الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية ( 05 بنود).
20-17-14-15-2	التّوجّه نحو العميل ( 05 بنود).
.23-19-18-11-10	التّحسين المستمر (05 بنود)
.25-16-7-4-3	التّركيز على مشاركة و دمج العمال (05 بنود).
.24- 22-9-8-5	التّناول من خلال العمليّات (05 بنود).
2- المتغير التابع: أبعاد الفعاليّة التنظيميّة.	
.30-29- 20-8-7-6-5-4	الرّضا الوظيفي ( 08 بنود)
35.-25 - 24-19-18-14-13 -10-9	المناخ التّظيمي ( 09 بنود).
.28-27- 23 -22 -21-16-15-3-2-1	تطوير و تنمية الكفاءات ( 10).
.34- 32 - 33-31-26-15-12-11	الانتماء التّظيمي (08 بنود)

و يتمّ الإجابة على مختلف بنود الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسيّ ( Likert ) و أعطيت الأوزان كما هو موضّح في الشكل التّالي:

غير تماما	موافق	محايد ( لا أدري )	غير موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

و لتحديد قيم المتوسط الحسابيّ كونه في أي فئة، يتمّ ذلك من خلال:

- إيجاد طول المدى :  $5 - 1 = 04$ .
- ثمّ قسمة المدى على عدد الفئات:  $0,80 = 5/4$ .
- بعد ذلك يضاف 0,80 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى:  $1 - 1,80$  و هكذا لبقية الفئات، فيكون عندنا المقياس الآتي:
- $1 - 1,80$  غير موافق تماما ( منخفض جدا).
- $1,81 - 2,60$  غير موافق ( منخفض).
- $2,61 - 3,40$  غير متأكد ( متوسط).
- $3,41 - 4,20$  موافق ( مرتفع).
- $4,21 - 5,0$  موافق تماما ( مرتفع جدا).

**5-5-2 صدق الأداة و ثباتها.**

جرى التحقق من صدق الأداة و ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (25) فردا من أفراد مجتمع الدراسة.

**5-5-2-1 صدق الأداة.**

و يقصد به اختبار قدرة أسئلة الاستبيان على قياس ما صممت من أجله و تمّ ذلك من خلال الصدق الظاهريّ الذي يستند على صدق التحكيم لها، و بناء على ذلك تمّ عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين أصحاب الاختصاص ( 06 أساتذة في علم النفس العمل و التنظيم ، و 08 أساتذة في إدارة الجودة و التسيير)، للاطلاع على آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارة الاستبيان و تصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات و مدى أهميّة و ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، و مدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه. وفي ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكّمون تمّ تعديل عبارات الاستبيان و حذف بعض العبارات الغير ملائمة.

**5-5-2-2 ثبات الأداة.**

و يقصد بالثبات أن المقياس يعطي النتائج ذاتها لو أعيد تطبيقها على المستجوبين مرّة أخرى و في الظروف نفسها. و تمّ التأكّد من ثبات الأداة من خلال معامل الثّبات ( Alpha Cronbach ) و هي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشمل على مجالات و أبعاد متعددة، و تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجالات الدراسة، بحيث بلغت نسبة معامل الثبات الكلية ( 0,81 ) بالنسبة لمحور مبادئ إدارة الجودة، و ( 0,75 ) بالنسبة لمحور الفعاليّة التنظيميّة، و هي نسب تزيد عن النسبة المقبولة ( 0,60 ). و تعتبر نسب

عالية مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، و بالتالي يمكن تطبيقها على عينة الدراسة.

و بعد التأكد من الصدق الظاهري و ثبات الأداة، استخدمت الأداة في صورتها النهائية لجمع بيانات الدراسة. ( ملحق رقم 02)

## 5-6 أساليب المعالجة الإحصائية.

للإجابة على تساؤلات الدراسة، تمّ تفرغ و تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي لإجراء المعالجات الإحصائية، و استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات و النسب المئوية، لمعرفة درجة تطبيق نظام إدارة الجودة و مستويات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T-Test لعينة واحدة لتدعيم المتوسطات الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

و قبل تحديد الاختبارات المناسبة للتحليل الإحصائي، قمنا بمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، و بالتالي استخدام الاختبارات اللازمة لتحليلها. و وجدنا أنّ البيانات تتوفر فيها شروط التوزيع الطبيعي و بذلك يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

الفصل السادس:  
عرض، تحليل  
و مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل السادس: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة المتمثلة في تحديد درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، تقييم مستوى مؤشرات الفعالية التنظيمية، و معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، شمل هذا الفصل عرضاً إحصائياً لنتائج الدراسة الميدانية، مع تحليل و تفسير للنتائج و مناقشتها.

### 6-1 عرض و تحليل نتائج الدراسة.

**6-1-1 عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: " تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجة ايجابية".**

أستخدم هذا المجال بهدف تحديد درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد مبادئ نظام إدارة الجودة، و كذلك النسب المئوية لتصنيفات كل سؤال ( موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً). و لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات جزئية خاصة بكل بُعد من أبعاد مبادئ تطبيق نظام إدارة الجودة، و استخدام اختبار One Simple T- Test ( لعينة واحدة)، و الذي يُستخدم في حالة عدم معرفة متوسط المجتمع الأصلي و الانحراف المعياري. علماً أن قيمة متوسط القياس ( المتوسط النظري) تساوي ( 2,5 ) باعتبار أن المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي. و قد كانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

\* النتائج المتعلقة بالبعد الأول: " التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (10)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000. بتطبيق مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	67,68	0,74	4,06	22,1	68,4	05,3	2,1	2,1	التزام الإدارة والرؤية الإستراتيجية.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

يتضح من الجدول (10)، أن (90,5%) من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسات تطبق مبدأ التزام الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية بدرجة عالية، و أبدى ( 05,3 % ) منهم بأنه مطبق بدرجة متوسطة، بينما أجاب ( 4,2 % ) بأنه مطبق بدرجة منخفضة .

و يشير المتوسط الحسابي للإجابة على هذا البعد و الذي بلغ (4,06) و هو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي ( 2,5 ) و قيمة ( T ) المحسوبة التي تساوي (67,68) أكبر من ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0,05$  )، على أن هناك شبه إجماع أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2000 تطبق مبدأ التزام الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية بدرجة عالية. و ذلك

من خلال وضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم و الأهداف لترسيخ معاني و مبادئ الجودة.

و لضمان ذلك يتم وضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات و الخدمات المقدّمة و كذلك التحسين المستمر. و يتم ترجمة هذه الخطة إلى سياسة للجودة تقوم على الالتزام بإرضاء العملاء و التحسين المستمر لفعالية تسيير المؤسسة، و وضع أهداف إستراتيجية و عملية منسجمة مع سياسة الجودة، و وضع مؤشرات تسمح بتقييم هذه الأهداف و مراقبتها في لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة.

و عليه نجد أنّ تبني نظام إدارة الجودة من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يمثل خيارا استراتيجيا لتطويرها و تحسين فعاليتها، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الالتزام و الدعم المستمر للإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة، و التغيير في رؤيتها النابع من اقتناعها بضرورة التطوير و التحسين المستمر.

\* النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: " التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التركيز على العميل".

يوضح الجدول رقم (11)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق مبدأ التركيز على العميل، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بمبدأ التركيز على العميل.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	79,30	0,76	4,08	26,00	62,5	06,3	4,2	1,0	التركيز على العميل.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

فيما يخصّ البعد الثاني المتعلق بمدى التركيز على العميل، فقد أجاب ( 88,8 % ) من أفراد العينة بأنّ المؤسسة تلتزم بتطبيق هذا المبدأ بدرجة عالية ، و أبدى ( 6,3 % ) أنّه مطبق بدرجة متوسطة، بينما أفاد ( 5,2 % ) أنّه مطبق بدرجة منخفضة. و يشير المتوسط الحسابي ( 4,08 ) و هو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي ( 2,5 ) و قيمة ( T ) المحسوبة التي تساوي ( 79,30 ) أكبر من ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  )، على وجود شبه إجماع أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 تطبق مبدأ التركيز على العميل بدرجة عالية.

و تعكس هذه النتيجة وعي المؤسسات و العاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية العملاء ( الزبائن ) و السعي الدائم لتلبية احتياجاتهم و رغباتهم بشكل مستمر.

ففي إطار الانفتاح الذي يعيشه الاقتصاد الوطني و ما يحمله من منافسة أجنبية حقيقية ، أصبح العميل هو المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار، و نجد أن المؤسسات بذلت مجهود كبير في هذا الاتجاه، حيث أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و لوقت طويل لم تكن تعمل على توجيه جهودها وفقا لمتطلبات زبائنها، و بالرغم من المرور إلى الاستقلالية كانت معتمدة على أسلوب انتظاري اتجاه السوق، و غياب شبه كلي بدراسات السوق و تحديد رغبات و توقعات العملاء و توجيه منتجاتها و خدماتها بما يرضيهم.

ويتم التركيز على العميل من خلال إجراء دراسات مسحية لتحديد متطلباته، احتياجاته، رغباته و توقعاته المتجددة، و قياس مستوى رضاه عن السلع و الخدمات المقدمة، و تلجأ المؤسسات في أغلب الأحيان إلى مكاتب متخصصة لمعرفة مدى التوافق ما بين متطلبات و رغبات العملاء و مستوى الخدمة و السلعة المقدمة لهم. كما تقوم و بشكل دوري بتوزيع استبيانات على عملائها الأوفياء و وضع في متناولهم سجل للنظّمات أو الشكاوي و التي يتم دراستها و حلّها من طرف وحدة متخصصة في ذلك.

\* النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: " التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التركيز على دمج و مشاركة العمال".

يوضح الجدول رقم (12)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق دمج و مشاركة العمال، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000. بتطبيق مبدأ التركيز على دمج و مشاركة العمال.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	85,06	0,72	4,04	20,6	69,1	05,2	4,1	1,0	التركيز على مشاركة ودمج العمال.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

بالنسبة للبعد الثالث المتعلق بمدى تطبيق المؤسسة لمبدأ دمج و مشاركة العاملين، فقد بينت الإجابات على أنّ ( 89,7% ) من أفراد العينة أكدوا بالالتزام المؤسسة بتطبيقه بدرجة عالية، بينما أجاب ( 5,1% ) بتطبيق هذا المبدأ بدرجة منخفضة في المؤسسة التي يعملون فيها، و أبدى ( 5,2% ) بأنه يطبق بدرجة متوسطة. و يشير المتوسط الحسابي للإجابة على هذا البعد و البالغ ( 4,04 )، و هو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي ( 2,5 ) وقيمة ( T ) المحسوبة التي تساوي ( 85,06 ) أكبر من ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) على أنّ هناك شبه إجماع من غالبية أفراد العينة أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 تطبق مبدأ دمج و مشاركة العاملين في جميع المستويات بدرجة عالية.

و يبرز ذلك من خلال مشاركة العاملين و الاستعانة بأرائهم للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الجودة و التحسين المستمر، و منح صلاحيات و تفويض فعال و مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل، و تشكيل فرق عمل لتقديم دراسات و اقتراحات لإجراء التحسينات اللازمة على أساليب العمل و حل المشكلات.

كما تولي المؤسسات اهتمام كبير بتكوين جميع العاملين وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين الجودة، وغرس روح المسؤولية لديهم وجعلهم أكثر ذاتية (Autonomie) وتوفير نظام للاتصال والإعلام يسمح بتواصل جميع المستويات الإدارية بسهولة و انتقال المعلومات، من خلال قنوات اتصال مفتوحة بما يزيد من فرص مشاركة العاملين في صناعة القرارات لغايات التحسين المستمر.

\* النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: " التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التحسين المستمر".

يوضح الجدول رقم (13)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق مبدأ التحسين المستمر، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج درجة التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التحسين المستمر.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	75,97	0,68	3,97	14,5	74,2	6,2	4,1	0,1	التحسين المستمر.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98

بخصوص البُعد الرابع المتعلق بتطبيق التحسين المستمر، فقد بيّنت الإجابات على أنّ (88,7%) من أفراد العينة أكدوا بالتزام المؤسسة بتطبيقه بدرجة عالية، بينما أبدى (6,2%) من أفراد العينة بأنه مطبق بدرجة متوسطة، و أفاد ( 5,1 %) بأنه مطبق بدرجة منخفضة. و يشير المتوسط الحسابي للإجابة على هذا البُعد و البالغة قيمته (3,97) وهو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي ( 2,5 ) و قيمة (T) المحسوبة التي تساوي ( 75,97 ) أكبر من ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (0,05)  $\alpha =$ ، على وجود شبه إجماع أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 تطبق مبدأ التحسين المستمر بدرجة عالية، بحيث تعتبره إستراتيجية دائمة لتحقيق أهدافها و الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

و قد أكد المسؤولين على أنّ المؤسسات أصبحت تعتمد و بشكل كبير على طرق القياس العلمية والأدوات الإحصائية لإجراء المقارنات المرجعية و التحقق من مطابقة السلع والعمليات للمعايير المحددة ISO 9001: 2000، وتشجّع مبادرات التحسين المستمر والتي تمسّ جميع إدارات و أنشطة المؤسسة و بمشاركة جميع العاملين.

\* النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: " التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التسيير بالعمليات".

يوضح الجدول رقم (14)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق مبدأ التسيير بالعمليات، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبدأ التسيير بالعمليات.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	التسيير بالعمليات
0,05	68,86	0,79	3,73	08,3	68,0	14,4	7,2	2,1	

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98

بالنسبة للبعد الخامس المتعلق بمبدأ التسيير بالعمليات، فقد أجاب (76,3%) من أفراد العينة بتطبيق هذا المبدأ بدرجة عالية، و أبدى ( 14,4 % ) أنه مطبق بدرجة متوسطة، بينما أفاد ( 9,3%) بأنه مطبق بدرجة منخفضة . و يشير المتوسط الحسابي للإجابة على هذا البعد و البالغة قيمته (3,73) و هو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي ( 2,5 ) و قيمة ( T ) المحسوبة التي تساوي (75,97) أكبر من ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  )، على وجود شبه إجماع أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبق مبدأ التسيير بالعمليات بدرجة عالية نسبياً، بحيث تهتم المؤسسات بتحديد العمليات و وصفها، و تحديد التفاعلات المختلفة بينها.

والملاحظ أنها أقل نسبة تطبيق مقارنة بالمبادئ الأخرى، ويمكن إرجاع هذا إلى أن المؤسسات في السابق لم تعتمد على تعريف و العمل بأسلوب العمليات بشكل واسع و في جميع نشاطاتها، بحيث أن تبني مقارنة التسيير بالعمليات تعتبر من متطلبات المعايير ISO 9001 : 2000، و كان على المؤسسات من خلال الفحص لإقامة نظام تسيير الجودة وفقا لهذه المعايير إبراز هذه النقطة حتى يتم تحديد العمليات و تعريفها و تبني طريقة العمل بها. و الجديد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تحديد و تعريف العمليات لا يقتصر على العمليات الإنتاجية و التشغيلية، بل أصبح يشمل كل عمليات المؤسسة و من بينها العمليات الداعمة (النشاطات الثانوية) مثل تسيير الموارد البشرية، الاتصال، البيع و التسويق... الخ مما ساهم بشكل كبير في تحسين إدارة و تنظيم المؤسسة.

\* النتائج المتعلقة: " بدرجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ".

يوضح الجدول رقم (15)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	70,43	0,73	3,97	18,3	68,44	7,48	4,94	1,26	الإدارة بالجودة.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول المتعلق بدرجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يساوي ( 3,97 ) و هو أكبر من المتوسط النظري (2,5)، و قيمة ( T ) المحسوبة تساوي (70,43) و هو أكبر من قيمة ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة ( 0,05 )، و هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 تلتزم بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( التزام الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات) بشكل إيجابي. و هذا يعكس الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات لتحقيق و إرساء ثقافة الجودة، و الاستجابة إلى متطلبات المعايير ISO 9001 : 2000، و الرغبة لتحقيق مستوى عالي من الجودة و المحافظة عليه.

## 6-1-2 عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: " تحقق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 مستويات عالية في مؤشرات الفعالية التنظيمية".

استخدم هذا المجال بهدف التعرف على درجة تحقق مؤشرات الفعالية التنظيمية المعتمدة في نموذج الدراسة ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، و لتوضيح ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية و كذلك النسب المئوية لتصنيفات كل سؤال ( موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما). و لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى تحقيق الفعالية التنظيمية، تم استخدام One Simple T- Test ( لعينة واحدة)، بنفس الشروط السابقة. و قد كانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

\* النتائج المتعلقة بالمؤشر الأول: " مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 ."

يوضح الجدول رقم (16)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16): مستوى الرضا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	63,23	0,93	3,49	6,2	58,8	16,5	15,5	3,0	الرضا الوظيفي

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

يتضح من الجدول (16)، الذي يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بمستوى الرضا، أنّ ( 65,00%) من أفراد العينة راضون عن العمل بدرجة عالية، مقابل (16,5%) منهم راضون عن العمل في المؤسسات بدرجة متوسطة وأبدى ( 18,5%) درجة منخفضة من الرضا. و يشير المتوسط الحسابي المتعلق بالرضا عن العمل و الذي يقدر بـ (3,49) و هو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي (2,5)، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (63,23) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولة التي تساوي (1,98) عند مستوى الدلالة ( 0,05 )، على أنّ المبحوثين راضين عن العمل في المؤسسة التي يعملون فيها بدرجة عالية نسبياً.

و تعكس هذه النتائج الاهتمام الكبير الذي تولّيه المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 للعلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، وكل ما يتعلّق بالعمال من تحفيز ومشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل والترقية الموضوعية وغير ذلك مما هو كفيل بتوفير الدعم المعنوي لهم. والملاحظ أنّ نسبة الأفراد الراضين عن العمل ليست عالية جداً، ومعدّل الرضا لدى بعض الأفراد أقل من المتوسط فيما يخص بعض الأبعاد كالأجر و الترقية حيث أنّ هذه الأبعاد لها علاقة بطموح الفرد و تطلّعاته، و يمكن أن تتولّد لديه حالة عدم الرضا إذا لم تتوافق مع توقّعاته.

\* النتائج المتعلقة بالموشر الثاني: " طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 ".

يوضح الجدول رقم (17)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي السائد، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	79,10	0,87	3,87	19,6	58,8	11,3	09,3	1,0	المناخ التنظيمي.

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

وفيما يخص المؤشر الثاني المتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، بينت الإجابات أن (78,4%) من أفراد العينة أكدوا وجود مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة عالية، مقابل (10,3%) أفادوا أن المناخ غير ملائم، و أبدى (11,2%) من أفراد العينة أنه ملائم بدرجة متوسطة. ويشير المتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3,87) و هو أكبر من المتوسط النظري (2,5)، و قيمة ( T ) المحسوبة تساوي (79,10) و هي أكبر من قيمة (T) المجدولة التي تساوي (1,98) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  )، على أن هناك شبه إجماع أن المناخ التنظيمي السائد صحي وإيجابي بدرجة عالية. وتعكس هذه النتيجة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتوفير مناخ مناسب من شأنه أن يزيد في فعاليتها وتطوير أدائها. ويتم هذا من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد بوضوح ودقة، والعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيع روح المبادرة والأفكار الإبداعية في جميع المستويات، والحرص

الدائم على تحقيق قدر كاف من العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الترقية، التطوير والمكافأة، ما يساهم في التقليل من الصراعات وتحسين العلاقات بين الأفراد، كما تعمل على وضع نظام اتصال فعال يسمح بتواصل جميع المستويات الإدارية بسهولة، وانتقال المعلومات على طول السلم الهرمي.

\* النتائج المتعلقة بالمؤشر الثالث: " مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتنمية و تطوير كفاءات العاملين ".

يوضح الجدول رقم (18)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بمستوى الاهتمام بتنمية و تطوير الكفاءات، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتنمية و تطوير الكفاءات.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	77,80	0,77	3,95	20,8	59,4	13,5	6,3	00	تنمية و تطوير الكفاءات

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

بالنسبة للمؤشر الثالث المتعلق بمدى اهتمام المؤسسات بتنمية و تطوير الكفاءات، فقد بينت الإجابات أنّ ( 80,2% ) من أفراد العينة أكدوا باهتمام مؤسستهم بتنمية و تطوير كفاءاتهم بدرجة عالية، مقابل ( 6,3% ) أفادوا بعدم ذلك، و أبدى ( 13,5% ) من أفراد العينة بأنّها تهتم بدرجة متوسطة. و يشير كل من المتوسط الحسابي للإجابة على هذا المؤشر، و الذي بلغ (3,95) و هو أكبر من المتوسط النظري ( 2,5 )، و قيمة ( T ) المحسوبة تساوي (77,80) و هي أكبر من قيمة ( T ) المجدولة التي تساوي (1,98) عند

مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) على أن هناك شبه إجماع أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 تهتمّ بتنمية و تطوير كفاءات العاملين بدرجة عالية. وتشير هذه النتائج إلى الأهمية العالية التي توليها المؤسسة لتطوير و تنمية كفاءاتها وذلك بتشجيع جميع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسينها من خلال عمليات التكوين، وتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب والإمكانيات المناسبة لتنفيذها.

حيث تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب متطلبات العمل و العاملين، و إعداد برامج تكوينية فعالة في تغطية نواحي الضعف والقصور لدى العاملين و ذلك بعد إجراء دراسة لمتطلبات العمل و رغبات العاملين. كما نجد أن هذه المؤسسات تقوم بتحديد الكفاءات الضرورية الخاصة لكل منصب عمل، و تقييم كفاءات القائمين على مختلف المناصب حتى تتمكن من الوقوف على النقص الموجودة في هذا المجال، و تعمل على تداركها من خلال وضع برامج للتكوين ملائمة. و قد وضعت ترتيبات محددة لتسيير عملية التكوين بحيث يكون هناك تقييم أولي على الساخن ( a chaud )، يجرى للمتكون مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني، و يجرى تقييم ثاني بعد مرور مدة من الزمن لتحديد مدى تحويل المعارف في انجاز العمل و أثرها على تحسين الأداء.

\* النتائج المتعلقة بالمؤشر الرابع: " درجة الانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000".

يوضح الجدول رقم (19)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بدرجة الانتماء التنظيمي، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19): درجة الانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	70,16	0,84	3,73	10,3	64,9	15,5	6,2	3,1	الانتماء التنظيمي

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

وأما عن المؤشر الرابع المتعلق بالانتماء التنظيمي، فقد بينت الإجابات بأن (75,2%) من المستجوبين أظهروا درجة عالية من الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، مقابل (9,3%) بدرجة منخفضة، و أبدى (15,5%) درجة متوسطة من الانتماء. و يشير المتوسط الحسابي للإجابة على هذا المؤشر و الذي بلغ (3,73) و هو أكبر من المتوسط النظري ( 2,5 )، و قيمة ( T ) المحسوبة تساوي (70,16) و هي أكبر من قيمة ( T ) المجدولة التي تساوي (1,98) عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0,05$  )، على أن هناك شبه إجماع من غالبية أفراد العينة على أن درجة انتمائهم عالية.

و تعكس هذه النتيجة اهتمام الفرد بمصير المنظمة على المدى البعيد و الانتماء لها و التمسك بالعمل فيها، و قد يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية للمؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 ( المناخ التنظيمي ) المتمثل في سلامة

الممارسات و العمليات الداخلية المتصلة بإدارة المؤسسة و عمليات الإشراف و الاتصال، و العلاقات، و الحوافز و المكافآت، و حرص المؤسسة بالقيام بوظائفها لتلبية حاجات و مصالح العاملين بعدل و إنصاف مما يعزّز من انتمائهم و تمسّكهم بها.

**\* النتائج المتعلقة " بمستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 "**

يوضح الجدول رقم (20)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة ( T ) المحسوبة المتعلقة بمستوى الفعالية التنظيمية، و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000.

مستوى الخطأ	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي.	عالية جدا %	عالية %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جدا %	
0,05	80,21	0,86	3,79	13,22	47,54	10,94	7,04	1,24	الفعالية التنظيمية

قيمة ( T ) المجدولة عند درجة الحرية 80 و مستوى الدلالة ( 0,05 ) تساوي 1,98.

و بصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى الفعالية التنظيمية يساوي (3,79) و هو أكبر من المتوسط النظري ( 2,5 )، و قيمة ( T ) المحسوبة تساوي (80,21) و هو أكبر من قيمة ( T ) المجدولة و التي تساوي ( 1,98 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0,05$  )، و هذا يدلّ على أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 تحقّق مستويات إيجابية في مؤشرات الفعالية التنظيمية و المتمثلة في: الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات و الانتماء التنظيمي" و الفعالية التنظيمية ككل. و نلاحظ أنّ أعلى نسبة تمثّلت

في مؤشر تطوير وتنمية الكفاءات بمتوسط حسابي ( 3,95 )، يليها مؤشر المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي ( 3,87 )، يليه مؤشر الالتزام التنظيمي ( 3,73 ) و هي متوسطات حسابية عالية، أما مؤشر الرضا فهو يعبر عن أقل نسبة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3,49).

3-1-6 دراسة و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 و مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية و مؤشرات قياسها (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة و طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية، و مؤشرات قياسها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000. و قد كانت النتائج على النحو التالي:

\* " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 و مستوى الرضا الوظيفي".

الجدول رقم (21): يمثل قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الرضا الوظيفي.

العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و مؤشرات الفعالية التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام إدارة الجودة/ الرضا الوظيفي.	0,43	0,05

يتضح من خلال الجدول (21) الذي يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الرضا الوظيفي، أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الرضا الوظيفي، بحيث بلغ معامل الارتباط (0,43)، و هذا يعني أن

التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة **ISO 9001: 2000** بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يساهم في تحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي. و هذا من خلال التحفيز و توفير العوامل المادية، النفسية، و الفكرية التي تحقق الرضا.

\* " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة **ISO 9001: 2000** و المناخ التنظيمي " .

الجدول رقم (22): يمثل قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المناخ التنظيمي السائد.

العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و مؤشرات الفعالية التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام إدارة الجودة/ المناخ التنظيمي.	0,55	0,05

يتضح من خلال الجدول (22) الذي يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المناخ التنظيمي، أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المناخ التنظيمي، بحيث بلغ معامل الارتباط (0,55)، و هذا يعني أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة **ISO 9001: 2000** بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يساهم في تحسين المناخ السائد في المؤسسات.

\* " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 و تنمية و تطوير الكفاءات".

الجدول رقم (23): يمثل قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تنمية و تطوير الكفاءات.

العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و مؤشرات الفعالية التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام إدارة الجودة/ تطوير الكفاءات.	0,62	0,05

يتضح من خلال الجدول (23) الذي يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تطوير و تنمية الكفاءات، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تنمية و تطوير الكفاءات، بحيث بلغ معامل الارتباط (0,62)، و هذا يعني أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يساهم في تطوير و تنمية كفاءات العاملين.

\* " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 و الانتماء التنظيمي " .

الجدول رقم (24): يمثل قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الانتماء التنظيمي.

العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و مؤشرات الفعالية التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام إدارة الجودة/الانتماء التنظيمي.	0,69	0,05

يتضح من خلال الجدول (24) الذي يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الانتماء التنظيمي، أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الانتماء التنظيمي، بحيث بلغ معامل الارتباط (0,69)، و هذا يعني أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يساهم في تقوية الانتماء نحو المؤسسة.

\* " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 و مستوى الفعالية التنظيمية ."

الجدول رقم(25): يمثل قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية.

العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام إدارة الجودة/ الفعالية التنظيمية.	0,66	0,05

يتضح من خلال الجدول (25) الذي يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية بشكل عام، بحيث بلغ معامل الارتباط (0,66)، مما يدل على أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة له علاقة بتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية ككل.

كما نجد أن جميع النتائج السابقة أظهرت قيمة معنوية موجبة و دالة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و جميع مؤشرات الفعالية التنظيمية ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي)، حيث تمثلت أقوى علاقة بين مؤشر الانتماء التنظيمي ( 0,69 )، يليها تنمية و تطوير الكفاءات ( 0,62 )، يليها مؤشر المناخ التنظيمي ( 0,55) و في الأخير مؤشر الرضا الوظيفي ( 0,43 )، بالتالي توجد علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين مستوى تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية ككل. أي أن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الحصول على شهادة ISO 9001 : 2000 يساهم في

تعزيز الفعالية التنظيمية و ينعكس إيجاباً على بعض مؤشراتنا انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها.

فنظام إدارة الجودة (ISO 9001 : 2000 ) ينظر للمؤسسة ليس فقط كنظام تقني و فني و إنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، و عليه فالجوانب المرتبطة بالاتجاهات، الطموحات، الدوافع، الرضا، و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل....الخ لها أهمية كبيرة. و تظهر العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية، في أن تحقيق أهداف و سياسة الجودة و إرضاء العملاء لا يتم إلا من خلال عمال محفزين و لهم درجة عالية من الرضا، و يعملون في محيط ملائم، و يتلقون الدعم و المساندة من طرف المؤسسة، و يشاركون في اتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النظام، و عليه فالعنصر البشري في المنظمة هو الأساس الأقوى و الأهم لتطبيق نظام إدارة الجودة و هو الركيزة الأساسية لنجاحها، مما أدى إلى الاهتمام به من خلال متطلبات المعيار ISO 9001: 2000 ، و التوصيات المدرجة في ISO 9004 : 2000.

## 2-6 مناقشة الفرضيات.

1-2-6 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: " تلتزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجة ايجابية ".

أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العمال، التسيير بالعمليات و التحسين المستمر ) ، أنها تطبق بشكل إيجابي و بدرجات و مستويات متفاوتة.

كما بينت أنّ المؤسسات تعطي نفس الأهمية تقريبا لجميع هذه المبادئ، بحيث نجد درجة تطبيق كل من مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية، مبدأ التركيز على العميل و مبدأ دمج و مشاركة العمال عالية و متقاربة فيما بينها، يليها مبدأ التحسين المستمر و أخيرا مبدأ التسيير بالعمليات، و عليه فالفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بالنسبة لجميع مبادئ نظام إدارة الجودة، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( 2004، دراسة الهام يحيوي ) و(هيشور محمد صالح، 1999) التي توصلنا إلى أنّ هناك تطوّر كبير فيما يخص الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، و التي تتبنى بشكل عام كل عناصر مفهوم إدارة الجودة و تعمل على تطبيق مبادئه، في حين لا تتفق مع دراسة ( 2004، علالي مليكة ) و التي أظهرت عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة المتحصّل عليها في المؤسسة الجزائرية.

و تولّي المؤسسات أهمية أكبر لتطبيق مبدأ التزام الإدارة و الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل و دمج و مشاركة العمال، و هذا يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( Hansson, 2003 ) حول الأهمية التي توليها المؤسسات إلى هذه المبادئ، كما

ركّزت على التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

و تعكس هذه النتيجة أهمية الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإرساء سياسة و ثقافة فعّالة للجودة و التحسين المستمر، مدركين بذلك مزايا أنظمة الجودة كعامل من العوامل الحاسمة للبقاء و الازدهار في بيئة اقتصادية تتميز بالتحوّل و التغيير و انفتاح الأسواق و المنافسة الشديدة. و هذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متّخذي القرار في المؤسسات الجزائرية لحجم التّحدّيات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحليّة و العالميّة، و تغيير سلوك العميل في انتقاء السلعة و الخدمة الأفضل. و بالتالي أصبح توجّه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 ليس فقط نهاية في حدّ ذاتها بل وسيلة و أداة لتحسين أدائها وفعاليتها من خلال التزامها بتطبيق المبادئ و المتطلّبات التي تركز عليها.

## 6-2-2 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: " تحقق المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 مستويات عالية من الفعالية التنظيمية".

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، كما أظهرت مستويات عالية في جميع مؤشرات الفعالية التنظيمية ( تنمية و تطوير الكفاءات، المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي)، و انطلاقا من هذه النتائج نجد أنّ الفرضية الجزئية الثانية للدراسة قد تحققت، و هذا يتوافق مع نتائج الدراسة التي أقامتها وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار ( 2003 ) و التي أظهرت نتائج ايجابية بعد حصول المؤسسات الجزائرية على الشهادة و التي انعكست إيجابا على واقعها و نشاطها و ساهمت في تحسين في فعاليتها.

و تعكس هذه النتيجة الاهتمام الكبير الذي تولّيه المؤسسات محل الدراسة بالجانب الإنساني من حيث تنمية و تطوير كفاءاتها من خلال التكوين و التطوير المهني، و العمل على تحسين الصحة التنظيمية للمؤسسة و المتمثلة في سلامة الممارسات و العمليات

الداخلية المتصلة بإدارة المؤسسة و عمليات الاتصال و الإشراف، و العلاقات و الحوافز و المكافآت...الخ. و حرصها الدائم على القيام بوظائفها لتلبية حاجات و مصالح الموظفين بعدل و إنصاف، الأمر الذي يرفع من رضاهم و يعزز انتماءهم للمؤسسة و التمسك بها.

**6-2-3 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 و مستوى الفعالية التنظيمية ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، و الانتماء التنظيمي)".**

بيّنت نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية و ذات دلالة بين درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية فيها، أي كلّما التزمت هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجة عالية كلّما ساهم ذلك في تحسين فعاليتها التنظيمية.

كما أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق نظام إدارة الجودة و مستوى مؤشرات الفعالية التنظيمية ( المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، و تنمية و تطوير الكفاءات و الانتماء التنظيمي) أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية و ذات دلالة مع جميع هذه المؤشرات، حيث تمثلت أقوى علاقة بين مؤشر الانتماء التنظيمي، يليها تنمية و تطوير الكفاءات، يليها مؤشر المناخ التنظيمي، و في الأخير مؤشر الرضا الوظيفي.

و عليه نستنتج أن تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001 : 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يساهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية فيها. و انطلاقا من هذه النتائج نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة و التي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 : 2000 و مستوى الفعالية التنظيمية ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، و الانتماء التنظيمي) قد تحققت. و تتفق هذه النتيجة مع نتائج أغلب الدراسات التي سعت لتحديد العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و تحسين الفعالية التنظيمية. فقد توصلت الدراسة التي أجرتها الجمعية الفرنسية للتقييس ( AFNOR, 2006)، أن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي وذلك من خلال الرقع من دافعية العمال و فرق العمل، و الاعتراف الفعال للجهود مما يساهم في إدماجهم و مشاركتهم ، و يشكل كذلك مصدر للرضا الوظيفي و تقوية الانتماء التنظيمي.

كما أظهرت أن تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001 : 2000 له علاقة بنتمية و تطوير الكفاءات و ذلك من خلال تحديد النشاطات و العمليات التي لها علاقة بالجودة و توفير كل الكفاءات الضرورية لها من خلال التكوين و التطوير المستمر. و نجد ايضا دراسات كل ( Bénézech.D et Loos Baroin, 2003 ) و ( Lambert.G et Loos Baroin, 2004 ) التي بينت أن المعايير ISO 9001 : 2000 نظام للتعلم التنظيمي و أداة لتسيير المعارف و تطوير الكفاءات. كما توصلت دراسة ( Lembert et Ouedrago, 2004 ) أن هناك علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و تسيير المعارف بحيث انه ينظم انتقال المعارف بين الأفراد من خلال رسمية المعايير و وحدتها.

و في نفس السّياق نجد نتائج دراسة (Lee et Palmer , 1999) ، (Acharya et Ray, 2000) و التي توصلنا إلى أنّ المؤسّسات حقّقت تحسين كبير في الاتّصال بعد الحصول على الشهادة، بحيث سمحت بالفهم الجيّد من طرف العمّال للمعايير الخاصة بالإنتاج و كذا مسؤولياتهم في تنفيذ العمليّات، و التّحكم الجيّد من طرف المشرفين والمسيرين فيها، و تحسين العلاقات بين الأفراد ( عمّال ومشرفين) و التّقليل من الصّراعات ممّا يساهم بشكل كبير في تحسين الفعاليّة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج الدّراسة الحاليّة أنّ هناك علاقة ارتباطيّة إيجابيّة و مؤثّرة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تقويّة الانتماء التّظيمي لدى العاملين نحو مؤسّساتهم، و قد جاءت هذه النّتيجة موافقة مع دراسة ( Zahir Yanat, Farid Chaouki ، 2004) حول مساهمة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 في تحسين الميزة التّنافسية، بحيث توصلت الدّراسة إلى أنّه يوجد علاقة إيجابيّة قويّة بين تطبيق نظام إدارة الجودة و الانتماء التّظيمي، و استنتج بأنّ الجودة هي أداة لإدارة الموارد البشريّة من خلال المشاركة النّشطة للعمال في اتّخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل، و تطوير نظام فعّال للمكافآت و الحوافز و توفير التّكوين المستمر ممّا يؤدّي إلى تحسين رضاهم و تقويّة انتمائهم.

و عليه من خلال نتائج الدّراسة يمكن إبراز العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية و الحصول على شهادة ISO 9001 : 2000 في تعزيز الفعاليّة التّظيمية انطلاقا من الأسس و المبادئ التي تقوم عليها، وأهمّها: تطبيق مبادئ الجودة في كامل نشاطات و عمليّات المؤسّسة، دمج و مشاركة العمّال، التّحسين المستمر، التّركيز على الزّبون و المستهلك و مسايرة تطوّرات و تغيّرات رغباتهم و حاجاتهم و غيرها من المبادئ و الأسس التي تلتزم هذه المؤسّسات بتطبيقها، كما نلاحظ الأثر الكبير لتطبيق نظام إدارة الجودة ( المعايير ISO 9001: 2000 و ISO 9004: 2000 ) على الجانب الإنسانيّ، بحيث توجد عدة فقرات تحتّ المؤسّسة على: " تحديد احتياجات

وتوقعات العمّال فيما يخصّ الاعتراف، الرّضا الوظيفي، و التطوير، مما يسمح بتأمين درجة عالية من الانتماء، الالتزام و الدافعية" ( معيار ISO 9004 :2000، الفقرة 5.2.2)، كما تحتّ على الاستجابة إلى حاجات العملاء و المسيرين، و العمّال من أجل تفادي عدم الرّضا الذي قد ينتج عنه صراعات مما يؤثّر على جودة المنتجات.

كما تنصّ الفقرة ( 6.2 ) من نفس المعيار: " على المؤسّسة تحسين فعالية ونجاعة نظام إدارة الجودة من خلال دعم و مشاركة العمّال"، و بالتّالي على المؤسّسات الاهتمام بعمّالها كما هو الحال بالنّسبة لعملائها ( الزبائن). و يتمّ ذلك من خلال الاهتمام بمشاركة العاملين ومساهماتهم في اتّخاذ القرارات و توحيد الأهداف لدى كل العاملين في المؤسّسة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغها، كما تركّز المعايير على التّكوين المستمر، المعرفة الأدائية والخبرة، تسيير الكفاءات وتطويرها. وتتعامل مع الموظّفين من منطلق العميل الداخليّ الذي يجب تحقيق رضاه والاستماع لكل توقّعاته وطموحاته، وهذا ما يؤدّي إلى التّأثير الإيجابي على نفسيّة العاملين ويشعرهم بالانتماء و الاهتمام من طرف المسؤولين، ويرفع من روحهم المعنويّة ورضاهم، و يزيد من ولائهم للمنظمة و بذلك تحسين فعالية و أداء المؤسّسة.

من خلال نتائج السابقة و في ضوء الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و الفعالية التنظيمية نجد أنّ الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها: " إن التزم المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 :2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجات ايجابية له علاقة بتحسين فعاليتها التنظيمية، و ينعكس ذلك ايجابا على مستويات بعض مؤشرات التنظيمية و الإنسانية (الرّضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) " قد تحققت.

## 3-6 الاستنتاج.

إنّ تحليل نتائج الدّراسة يساعد على استخلاص مجموعة من الاستنتاجات :

- تلتزم المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( التزام الإدارة العليا و الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العاملين، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات) بشكل إيجابي وبدرجات ومستويات متفاوتة. و يمثّل أعلى مستوى مبدأ التركيز على العميل، التزام الإدارة والرؤية الإستراتيجية، التركيز على دمج ومشاركة العمال بمستويات متقاربة، يليه مبدأ التحسين المستمر، و مبدأ التسيير بالعمليات.
- تطبق المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 مبادئ نظام إدارة الجودة بطريقة منمّعة و مدروسة و متخصصة.
- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسّسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، و على كل مؤشّر من مؤشّرات قياس الفعالية التنظيمية ( الرضا، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي).
- اهتمام و تركيز المؤسّسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بمؤشّرات الفعالية التنظيمية، بحيث كانت أعلى نسبة الانتماء التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، و في الأخير مستوى الرضا لدى العمّال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الرضا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية و ذات دلالة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة و مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

الاستماع العام

## الاستنتاج العام.

تطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة ISO 9001: 2000 أصبح ضرورة إستراتيجية و أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ( الاعتراف الخارجي، الدخول في الأسواق الهامة، التميز بالنسبة للمنافسين، تحسين صورة المؤسسة و التحكم في جودة النشاطات و السلع)، و تحسين أدائها و فعاليتها، و يعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و تحويلها من الاسلوب الاداري التقليدي للاسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عالي للمنتج او الخدمة.

من هنا تظهر أهمية مداخل إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات، حيث ان هذا التغيير يشمل جل الوظائف و مجالات العمل في المنظمة، كما أنها تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، لذلك فإنها تسعى للاهتمام بالعنصر البشري و تشجيعه و التأكيد على أهميته و الاستفادة من كفاءاته.

و عليه هدفت الدراسة الى تحديد دور تطبيق نظام ادارة الجودة و الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و ذلك من خلال تقييم درجة التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ هذا النظام ( التزام الادارة العليا و الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج و مشاركة العاملين، التحسين المستمر، و التسيير بالعمليات)، و علاقتها بمستوى مؤشرات الفعالية التنظيمية فيها ( الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، الانتماء التنظيمي) و بالتالي تبيان اثرها الحقيقي في تحسين فعاليتها.

و لتحقيق هدف الدراسة، فقد تم وضع جانب نظري لتحديد اهم المفاهيم المرتبطة بادارة الجودة الشاملة و نظام ادارة الجودة و المبادئ التي تقوم عليها، و من جهة اخرى تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية و اهم مداخل تعريفها و مؤشرات قياسها.

اما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد تم اثباتها من خلال الدراسة الميدانية ( الجانب التطبيقي) التي اقيمت في ثلاثة مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، و باستخدام استبيان صمم لهذا الغرض، و بتحليل النتائج احصائيا تم التوصل الى النتائج التالية:

بداية بالفرضية الاولى و التي تتمحور حول درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000 بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة، فالتحليل الاحصائي لنتائج اجابات افراد العينة، اظهر ان هناك جهود حقيقية تقوم بها المؤسسات لتحسين مستويات الجودة، و ذلك من خلال التزامها بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة بمستويات ايجابية.

الفرضية الثانية تتعلق بمستويات تحقيق الفعالية التنظيمية و مختلف مؤشراتها في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة ISO 9001: 2000، و من خلال نتائج الدراسة نجد ان هذه المؤسسات تحقق مستويات ايجابية في جميع مؤشرات قياس الفعالية، و هذا يعكس الاهمية الكبيرة التي توليها بالجانب الانساني من خلال تنمية و تطوير كفاءاتها بالتكوين و التطوير المهني، و العمل على تحسين الصحة التنظيمية، و حرصها الدائم على القيام بوظائفها لتلبية حاجات و رغبات عمالها مما يساهم في الرفع من رضاهم و يعزز انتمائهم للمؤسسة.

اما بالنسبة للفرضية الثالثة، و المتعلقة بدراسة العلاقة بين تطبيق نظام ادارة الجودة و الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نجد ان هناك علاقة ايجابية و ذات دلالة، بحيث نجد ان التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة بدرجات ايجابية يساهم في تحسين فعاليتها التنظيمية، و ينعكس ذلك على مؤشرات قياسها، كالرفع من رضا عمالها و تقوية الانتماء لديهم، و تحسين المناخ التنظيمي و تنمية و تطوير كفاءاتهم و التي اظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ايجابية و ذات دلالة مع جميع هذه المؤشرات.

و عليه نجد ان نتائج الدراسة اظهرت اهمية تطبيق نظام ادارة الجودة و الالتزام بمبادئها مما يؤدي الى تحسين مؤشرات فعاليتها، و الذي تعتبر كتحفيز للمؤسسات الجزائرية لتطبيق نظام ادارة الجودة و العمل على الحصول على شهادة ISO 9001: 2000 كخطوة لغرس ثقافة الجودة و تحسين فعاليتها.

و بالرغم من اتباع كل الخطوات المنهجية في دراستنا، الا ان هذه النتائج يجب ان تأخذ بشيء من التحفظ، فمن بين حدود الدراسة نجد العدد القليل من المؤسسات التي اجريت عليها الدراسة ( 03 مؤسسات فقط) مقارنة مع عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الشهادة و الذي يقدر بحوالي 450 مؤسسة، بالاضافة الى البعد المكاني بحيث ان كل هذه المؤسسات تقع بالجزائر العاصمة.

كما نجد ان هذه المؤسسات عمومية و كبيرة الحجم بحيث تم اهمال عدة قطاعات صناعية و قطاع الخدمات هذه الوضعية لا تسمح لنا بتعميم النتائج خارج النطاق الضيق لهذه الدراسة.

الحد الثاني يتعلق بابعاد قياس الفعالية التنظيمية، ففي اطار تخصص علم النفس العمل و التنظيم، و كذا في اطار الدراسة اکتفينا فقط بقياس بعدين فقط من الفعالية التنظيمية: البعد التنظيمي و الاجتماعي، من خلال مؤشرات كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، تنمية و تطوير الكفاءات، و الانتماء التنظيمي، و اهملنا الابعاد الاخرى و الممثلة في البعد الاقتصادي و المالي و التجاري.

و اخيرا الحد الثالث يتعلق باداء الدراسة، فمثلا قياس الفعالية التنظيمية يستوجب مؤشرات اخرى او بنود اخرى نظرا لطبيعة المؤشرات المستخدمة لقياسها، و هذا سيؤثر حتما على مصداقية النتائج المتعلقة بهذه المؤشرات.

و خارج هذه الحدود، فان دراستنا تفتح توجهات جديدة لبحوث و دراسات اخرى، بحيث اصبح من المهم فهم الاثر الحقيقي لتطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسات الجزائرية على مختلف أبعاد الفعالية التنظيمية، و انعكاساتها على جميع وظائف المؤسسة، و بالخاص على وظيفة تسيير الموارد البشرية بحكم اختصاصنا.

# العراجين

## قائمة المراجع.

### • الكتب باللغة العربية:

- أحمد سيّد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دليل علمي، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1995.
- أحمد سيّد مصطفى: إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو المصريّة، القاهرة، 1999.
- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: إدارة الإنتاج و العمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة، مصر، 2002.
- حيدر محمد أمين طراييشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 و تطبيقاته، طبعة الأولى، دار السلام للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
- خضير كاظم حمّودة: إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- خليل إبراهيم و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002.
- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999.
- سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعيّة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2001.
- شالز و جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريخ للنشر و التوزيع، 2001.
- صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- صالح بن محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1998.
- عاقل فاخر، أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، 1989.

- عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات بيملك، القاهرة، 1996.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- علي السلمي<sup>1</sup>، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- علي السلمي<sup>2</sup>، السياسات الادارية المعاصرة، غريب للنشر القاهرة، بدون تاريخ.
- علي السلمي<sup>3</sup>، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر، 1995.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، 2001.
- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة و النشر، القاهرة، 1996.
- فليب انكنسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح العماني، الجزء الأول، سلسلة إصدار يميك، القاهرة، 1996.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الإصدار الأول، بيروت، 2005.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، عمان، 2004.
- كرايغ ميسلر و توماس فلايف، دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.
- مأمون الدرادكة و طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.

- مأمون الدرادكة و طارق الشلبي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان، 2001.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، 2000.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية التنظيم و المنظمة، وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2000.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

#### • الكتب باللغة الأجنبية:

- Bennis, Guerrin, H.C. De Bettingnes, Développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes, Dollor.Paris, 1975.
- Bosquet.R., Fondements de la performance humaine dans l'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- Brilman Jean., Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, tirage 2, Ed Organisation, Paris, 1998.
- Brahimi Abdehamid, l' économie Algérienne, O.P.U., Alger, 1991.
- Brunet- le Compte et Dominique Fauconniers, Oser la Qualité en Ressources humaines, les édition d'organisation, Paris, 1997.
- Chaminade Benjamin, RH et compétences dans la démarche qualité, AFNOR, 2005.
- Crosby Jean Philipe, La Qualité c'est gratuit. Economica, 1986.

- Druet Daniel et Pillet Maurice, Qualité en production, éditions d'organisations, Paris, 1998.
- Fernandez A., Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2eme Ed, d'organisatio, Paris, 2000.
- Froman Bernard, Du manuel qualité au manuel management : outil stratégique, Ed AFNOR, Paris, 2001.
- Gogue J.M, Management de la qualité, Economica, 2 eme ed, Paris.
- Huberac.J-P, Guides des méthodes Qualité, Maxima, Paris, 1998.
- Juran Dj., Gestion de la qualité, ed AFNOR, 1983.
- Jonvenel.G., Usagers ou client ? Ecoute, Marketing et Qualité dans les services publics, 2 eme ed, ED Organisation, Paris, 1997.
- Laboucheix Vincent., Traité de la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, Paris, 1990.
- Laudoyer. G., La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisations, Paris, 1998.
- Lyonnet Patrick., Les outils de la qualité totale, Technique et documentation, 2 eme ed, Paris, 1991.
- Martory. B et Crozet. D., Gestion des ressources humaines, Ed Nattan, 1988.
- Morin. E., Savoie. A., et Beaudin,G., L'efficacité de l'organisation : théorie, représentations et mesures, Gaetan editeur, Montreal, 1994.

- Mitonneau Henri, ISO 9000 version 2000, Dunod, 2eme édition, Paris, 2002.
- Necib Redjem, L'entreprise Publique Algérienne : Socialisme et Participation, OPU., Alger, 1987.
- Kalika. M., Structure d' entreprises, Réalités, déterminants et performances, Edition Economica, Paris, 1988.
- Tarondeau J-C.,. Marketing, Stratégie Industrielle, Ed Vuibert, Paris, 1998.
- Zarifian. P., Objectif Compétences, pour une nouvelle logique, Paris, Editions Liaisons, 1999.
- W.G.Bennis, C.Guerrin, H.C. De Bettignes. Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes, Dallor, 1975.

### أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

- باللغة العربية.
- العاجز سناء فاروق، " مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض في قطاع عزة"، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عزة، 2007.
- الدراجي شعوة، اعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية و تبني مواصفة الايزو 9001:2000، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007.
- بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995.

- حمد علي حليس النيايدي، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1999.
- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ( قسم علوم التسيير )، جامعة بسكرة، 2004.
- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

#### - باللغة الأجنبية:

- Hansson, Jonas, Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance ( Investigation with a focus on Small Organizations), Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden, 2003.
- Haichour.M-S, Le management de la qualité au sein des entreprises Algeriennes, thèse de doctorat d' état en sciences économique, filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger, 1999.
- Roy.F, Le climat de travail : conceptualisation et mesure, mémoire de maitrise, département de psychologie, Université de Montreal.

• **المجلات العلمية:**

- **باللغة العربية:**

- الهام يحيايوي الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.
- السالم مؤيد و العلاونة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية الصناعة البرمجيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2006.
- بدرية البلبيسي، محمد الطراونة، الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد الأول، 2002.
- محمد احمد الطراونة، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة الدراسات، المجلد 29، العدد 01، كانون الثاني، 2002.
- محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 01، 1999.

• **باللغة الأجنبية:**

- Acharya, U.H, Sanjit, R., ISO 9000 Certification in Indian industries, A survey Total Quality Management, Vol 11, n 03, 2000.
- Anderson. M and Sohal. A-S, The studay of the relationship between quality management pratices and performance in small businesses, International journal of quality and reliability management, Vol 16, n 9, 1999.

- Bahuon, A.P, Engager une démarche qualité, Cahier pratique, n 17, printemps 2008.
- Seno. B, Chronique des nouvelle normes ISO 9000, Qualité en mouvement, n 48, Avril- Mai, 2001.
- Bouliane, Guindon, Morin, Mesurer la performance de l'entreprise, Revue internationale de gestion, vol 21, n 03, 1996 .
- Corbett, C.J, Montes- Sancho M.J, Kirsch D.A, The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An empirical analysis, Management Science, Vol 51, n 07, 2005.
- Corriveau Lise et Brunet Luc, Revue des sciences de l'éducation, vol 11, n 03, 1993.
- Debbi Ali, La mesure de la performance dans les mairies : dimension et indicateurs, Working paper, France, 2005.
- Ged, A., Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité, Revue Française de Gestion, 1983.
- Olivier de la Villarmois, Le concept de performance Organisationnelle et sa mesure : Un état de l'art, UPRESA, CNRS, 2001.
- Lee. K.S, E. Palmer, An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zeland, Total quality management, vol 10, n 06, 1999.
- Morin. E.M, Savoie, Représentations de l'efficacité organisationnelle : Développement récent, Revue psychologique, n 27, 2001.
- Prajogo, Daniel & Brown Alan, The relationship between TQMpractices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. Qmj, vol 11, n 04, 2004.

- Seno Bernard, Chronique des nouvelles normes ISO 9000, Qualité en mouvement, n 48, Avril- Mai, 2001.
- Sigot. F, Chronique des nouvelles normes ISO 9000, La fonction ressources humaines, Qualité en mouvement, n 48, Avril- Mai, 2001.
- Simmons, B.L, White, M.A, The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?, Journal of Managerial issues, vol 03, 1999.
- Steers, R.S, Problems in the Measurement of Organizational effectiveness, administrative Science Quarterly, vol 20, 1977.
- La qualité, Gestion et entreprise, publication trimestrielle de l'INPED, Boumerdes, Numéro spécial, n 13-14, octobre 2000, janvier 2001.

#### • المؤتمرات و الملتقيّات:

##### - باللغة العربية:

- مركز الخبرات المهنية للإدارة، استراتيجيات الاستثمار البشري، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، 1996، سلسلة إصدارات بميك القاهرة.
- سمالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديّات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة 22- 23 افريل 2003.
- محمد صالح الابعج، نظام إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر الجودة ( طرابلس، ليبيا)، 2005.
- رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها و أسلوب إرسائها، المؤتمر السنوي 21، 2007.

● باللغة الأجنبية:

- CHAABOUNI, J. , Le concept de performance dans les théories du management , *Actes de Colloque*, FSEG Sfax. (1992).
- S. Rolland et S. Tran, La certification ISO 9001 :2000 est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises.5<sup>eme</sup> édition du Colloque metamorphose des organisations, Novembre , 2006.
- Zahir Yanat et Farid Chaouki, Communication sur la contribution de la certification ISO 9001 version 2000 a la compétitivité de l'entreprise Marocaines : cas des entreprises agro alimentaire, 22eme université de l'été l' IAS, 26 et 27 août, Luxembourg.
- Ministère de l'industrie, le programme qualité du ministère de l' industrie, projet Algérie- France, ONUDI, Journée d'information, 2005.

● القواميس:

- Cohen.E, Dictionnaire de gestion, ed, la découverte, Paris, 2000.
- Marmus, C., Performance, dans Encyclopédie de gestion, les édition de l'organisation, Paris. Tome 2, 1997.
- Dictionnaire de Lexique de gestion, 2 eme édition, DOLLOZ, Paris.

## • مواقع الانترنت:

- Site de l'ISO : <http://www.iso.org/> Normes Qualité.
- Site : <http://www.d1d.Net/Management/Articles/TQM.htm> : [www.d1d.Net/ Net/ Management/ Articles/ TQM.htm](http://www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm), L'ISO et la normalisation internationale.
- Site : <http://www.afnor.fr>.
- [www.jaralqamar.com/](http://www.jaralqamar.com/) [ionscenter.com/](http://ionscenter.com/) [consulting/ Busniess-Services- and-Products/5-Consulting/ 4-Quality- Management-System-ISO-9001-2000.htm](http://consulting/Business-Services-and-Products/5-Consulting/4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm).
- Article publier par web master, 11-11-2006. [www.Algerie-dz.com](http://www.Algerie-dz.com), article 6079.ntml.

## • المعايير:

- AFNOR, Normes NF en ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, Décembre 2000.
- NORME EUROPEENNE, « Norme Française » AFNOR, Indice de classement : X50-131. en ISO 9001 Décembre 2000.
- AFNOR, Norme NF en ISO 9001 : 2000.

الملاحق

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					1- تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بدعم و تطوير نظام إدارة الجودة.
					2- توجه المؤسسة كل إمكانياتها من اجل خدمة العملاء و إرضاء متطلباتهم.
					3- تقوم المؤسسة بتكوين العاملين و إكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين الجودة و الحد من الأخطاء.
					4- تعمل المؤسسة على وضع نظام للاتصال يسمح بالإعلام و الاتصال الفعال.
					5- تمتلك المؤسسة نظام قادر على التأكد من السير الحسن لعملياتها الإنتاجية و الإدارية و مطابقتها لمتطلبات و معايير الجودة.
					6- تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في وضع رؤية إستراتيجية لترسيخ معاني و مبادئ الجودة.
					7- يتم الاعتراف و مكافأة جهود الأفراد في التحسين المستمر و مشاركتهم في تحقيق الجودة.
					8- تتوفر في المؤسسة طريقة نظامية شاملة لتقييم درجة تطبيق و فعالية كل العمليات و التحكم فيها.
					9 - تقوم المؤسسة بتحديد و تعريف كل العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف الجودة و التحسين المستمر.
					10- تعتبر المؤسسة بان التحسين و التطوير إستراتيجية دائمة لتحقيق أهدافها.
					11- تقوم المؤسسة و بشكل دوري بمقارنة خدماتها و أوضاعها الداخلية مع مؤسسات أخرى مماثلة أو ناجحة.
					12- تتأكد الإدارة العليا من وضع بنية تنظيمية و نظام لإدارة العمليات يسمح بتحقيق أهداف الجودة.

					13- تتعاون الإدارة العليا مع كل المستويات الإدارية من اجل تحقيق أهداف الجودة.
					14- تعمل المؤسسة على بناء علاقات طيبة مع عملائها و المحافظة عليها.
					15- تقوم المؤسسة بتحديد حاجات و رغبات عملائها و تستجيب لها.
					16- تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين و الاستفادة من آرائهم في تحقيق الجودة و التحسين المستمر .
					17 - تقوم المؤسسة بقياس رضا عملائها على السلع و الخدمات التي تقدمها لهم بشكل منتظم.
					18- تعتمد المؤسسة على طرق القياس العلمية لإجراء المقارنات المرجعية.
					19- عملية التحسين المستمر تشمل جميع إدارات و أقسام و أنشطة المؤسسة و تتم بمشاركة جميع العمال.
					20- تحرص المؤسسة على متابعة و حل شكاوي العملاء.
					21-تتأكد الإدارة العليا من أن أهداف و مخططات الجودة يمكن تحقيقها و مقبولة من طرف كل المستويات.
					22- تستخدم المؤسسة الإجراءات التصحيحية و الوقائية لتحسين أداء عملياتها.
					23- تشجع المؤسسة أي مبادرة تهدف للتحسين المستمر .
					24- تنفذ المؤسسة المراجعات الداخلية للتحقق من مطابقة كل عملياتها لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
					25- يتم منح العاملين صلاحيات و تفويض مناسب لحل ما يواجهونه من مشاكل.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					1- تقوم المؤسسة بتشجيع جميع الموظفين على تطوير قدراتهم و مهارتهم.
					2- يتم تحديد احتياجات التكوين و التطوير من قبل إدارة المؤسسة / إدارة الموارد البشرية بناء على نتائج تقييم الأداء.
					3- تساعد المؤسسة كل موظفيها على تحديد المجالات التي هم بحاجة إلى تميمتها و تحسينها.
					4- طريقة وضع و تطبيق القواعد و الإجراءات الداخلية في المؤسسة غير مرضية.
					5- فرص استخدام كفاءاتي و قدراتي في العمل مرضية.
					6- توفر المؤسسة فرص مرضية للترقية و التقدم في عملي.
					7- أنا راض عن عبارات المدح و التقدير التي أتلقاها بعد القيام بعملي على أحسن وجه.
					8- أنا غير راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع العمل الذي أقوم به .
					9 - يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
					10- تحرص المؤسسة على الانتقال الجيد للمعلومات على طول السلم الهرمي.
					11- اشعر بالفخر و الاعتراز كوني انتمي إلى هذه المؤسسة.
					12- اعتبر عملي في المؤسسة أفضل فرصة عمل قدمت لي.
					13- تتميز الاتصالات الداخلية بالسهولة و السرعة بين مختلف المستويات.

					14- تتسم العلاقات بين الأفراد في المؤسسة بالاجابية و قلة الصراعات.
					15- يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.
					16- توضع أهداف و خطط التكوين استجابة للحاجات الفردية.
					17- تقوم المؤسسة بتقييم عملية التكوين و أثرها على الأداء.
					18- الأدوار و المسؤوليات في المؤسسة محددة بوضوح و دقة.
					19- يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة.
					20- - أنا راض عن الإحساس بالانجاز الذي ينتابني عند القيام بعملية.
					21- توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة ( مادية و مالية) لتنمية و تطوير الكفاءات.
					22- تمنح المؤسسة فرص عادلة لكل الموظفين للمشاركة في عمليات التكوين و تحسين الكفاءات
					23- تساهم عمليات التكوين في تحسين نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة بشكل فعال.
					24- تحرص المؤسسة على تحقيق قدر عال من العدالة و تكافؤ الفرص بين الموظفين.
					25- تشجع المؤسسة روح المبادرة و الأفكار الإبداعية في جميع المستويات.
					26- اقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى اضمن استمرار عملي بها.
					27- تدعم المؤسسة تطبيق و تحويل المعارف الجديدة في تنفيذ العمل.

					28- بصفة عامة اشعر بقدر كبير من الرضا عن العمل الذي اقوم به.
					29- أنا راض عن عبارات المدح و التقدير التي أتلقاها بعد القيام بعملتي على أحسن وجه.
					30- ظروف العمل في المؤسسة غير مرضية.
					31- اشعر بالفخر و الاعتراز كوني انتمي الى هذه المؤسسة.
					32- لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.
					33- أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة.
					34- اشعر بقدر كبير من الولاء تجاه المؤسسة.
					35- الكفاءة هو المعيار الأساسي للترقية في المؤسسة.

جامعة الجزائر  
قسم علم النفس العمل و التنظيم.

استبيان

في إطار تحضير رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، موضوعها:

نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001: 2000  
و علاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية.

نطلب من حضرتكم إفادتنا بأرائكم حول مسائل متعددة تتعلق بالمؤسسة التي تعملون فيها من خلال العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان.  
الاستبيان الأول خاص بمبادئ نظام إدارة الجودة.  
الاستبيان الثاني خاص بمؤشرات الفعالية التنظيمية.

علما انه لا توجد أجوبة صحيحة أو خاطئة، و إنما آراء و اتجاهات شخصية.

نشكركم على تعاونكم في انجاز هذا البحث

القسم الأول: المعلومات العامة.

المؤسسة:.....

سنة الحصول على الشهادة ISO 9001 : 2000 :.....

الجنس:

المؤهل العلمي:

عدد سنوات الخبرة:

المسمى الوظيفي:

هل شاركت في دورة تدريبه أو تكوين في الجودة: