



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

تقييم فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو 2008:9001 في المؤسسات الإقتصادية العمومية دراسة حالة مؤسسة نفطال بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر نعرورة

إعداد الطالبين:

• عبد القادر قماري

• عبد المؤمن بن علي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

فوزي محيريق

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - ب -

بوبكر نعرورة

مناقشا

أستاذ محاضر - ب -

أحمد تي

مناقشا

أستاذ مساعد - أ -

إبراهيم وصيف غدير

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل
و جعلنا من عباده المسلمين، و صل اللهم على حبيبك الهادي الأمين.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:
رمز العطاء و التضحية.. إلى من كان أفضل و أحسن وأروع ما في الوجود..
فلو كان البحر مدادا و السماء و الأرض أوراقا لما وافيتهما حقهما:
إلى نور عيني وقدوتي..إلى منبع الحنان أُمي الغالية.
إلى سندي حمايتي و منبع الأمان.. أبي العزيز.

إلى كل من جمعني و إياهم سقف واحد و كانوا أحسن عون و أفضل دعم لي.

إلى كل الأحباب و الأقارب صغيرهم و كبيرهم.
إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء.
إلى كل الزملاء و الزميلات تخصص إقتصاد عمومي.
إلى كل الأساتذة و المعلمين من بداية تعليمي حتى اليوم.
إلى كل من يتصفح هذه المذكرة و كل الأحباب من بعيد و قريب.

عبد القادر

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل
و جعلنا من عباده المسلمين، و صل اللهم على حبيبك الهادي الأمين.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:
رمز العطاء و التضحية.. إلى من كان أفضل و أحسن وأروع ما في الوجود..
فلو كان البحر مدادا و السماء و الأرض أوراقا لما وافيتهما حقهما:
إلى نور عيني وقودتي..إلى منبع الحنان أُمي الغالية.
إلى سندي حمايتي و منبع الأمان.. أبي العزيز.

إلى كل من جمعني و إياهم سقف واحد و كانوا أحسن عون و أفضل دعم لي.

إلى كل الأحباب و الأقارب صغيرهم و كبيرهم.
إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء.
إلى روح جدتي الغالية.
إلى كل الزملاء و الزميلات تخصص إقتصاد عمومي.
إلى كل الأساتذة و المعلمين من بداية تعليمي حتى اليوم.
إلى كل من يتصفح هذه المذكرة و كل الأحباب من بعيد و قريب.

عبد المؤمن

كلمة شكر

الشكر دائماً وأبداً لله سبحانه وتعالى الذي أماننا على إنجاز هذه المذكرة.
وبعدہ نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المحترم بوبكر زعرورة على عطائه غير
المحدود، والذي تحمل الإشراف على هذا البحث والذي سعى في تقديم
توجيهاته وإرشاداته حتى تم إنجاز هذا البحث.

و نتقدم بالشكر للأساتذة الذين ساعدونا في تحكيم الاستبيان ونخص
 بالذكر الدكتور هشام غربي والأستاذ علي ذهبي والأستاذ هشام لبزة
والأستاذ عصام جوادي والأساتذة رحيمة بوصبيح.

كما نشكر إدارة مؤسسة نفطال بالوادي على مساعدتنا من خلال الإجابة على
أسئلة الاستبيان

وفي الأخير نتوجه بالشكر للجنة المناقشة وجميع أساتذة كلية العلوم
الإقتصادية وخاصة أساتذة ماستر إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات.

عبد القادر وعبد المؤمن

الملخص

هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية ISO 9001:2008 في المؤسسات الاقتصادية العمومية، ويبين هذا البحث أهمية العملاء بالنسبة للمؤسسة والسعي إلى إرضائهم وتلبية حاجاتهم، كما يوضح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات العمومية وخاصة مؤسسة نفطال، حيث تناولت الدراسة كل من مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة المعتمدة في المؤسسات العمومية بوصفها معايير قياسية دولية من أجل تأهيل المؤسسة صوب الحصول على شهادة الإيزو التي تمكنها من مسابقة النسق العالي ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها من أجل ضمان البقاء في صف السباق مع المؤسسات المنافسة.

وقد توصل هذا البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود فعالية في تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة، نظام الإيزو 9001:2008

The assessment of the effectiveness of the application of quality management system approved international specifications ISO 9001:2008 in institutions of public economic case study "NAFTAL" institution L OUEDOF E

The abstract:

The aim of this study theoretical aspects in the field to identify the extent of the effectiveness of the application of quality management system approved international specifications ISO 9001:2008 in economic institutions, this shows the search the importance of customers to the Organization and to seek to appease and meet their needs, as the contribution of quality in improving the performance of public institutions, especially "NAFTAL" institution, where the study dealt with all of the principles and the requirements of quality management system adopted in public institutions as criteria for an international standard for the rehabilitation of the institution toward obtaining ISO to enable them to cope with the higher echelon and keep up with the developments and changes to the surrounding environment in order to ensure the survival of the race row with competition institutions.

The findings of this research through a field study to the existence of the effectiveness of the application of quality management system in economic institutions, and no distinctions of statistical significance due to age and qualified scientific nature of the work and professional experience.

key words: the quality, quality management, ISO 9001:2008.

أ	المقدمة
	الفصل الأول: الدراسة النظرية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2008
08	التمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الجودة
09	المطلب الأول: تعريف الجودة
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
17	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
21	المطلب الرابع: أهمية الجودة
22	المبحث الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة
22	المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة (ISO)
23	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة
23	الفرع الأول: مبادئ نظام إدارة الجودة
28	الفرع الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة
33	المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO 9001
35	المطلب الرابع: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001
36	المبحث الثالث: علاقة الإيزو 9001 بإدارة الجود الشاملة
36	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
36	الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة
37	الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة
38	الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	المطلب الثاني: أوجه التشابه بين نظام الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين نظام الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال الوادي
45	التمهيد
46	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة بالمؤسسة
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

46	 الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة نفعال
47	 الفرع الثاني: الأهداف والمهام الإستراتيجية للمؤسسة
47	 الفرع الثالث: أهم زبائن مؤسسة نفعال
47	 الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال للتوزيع بالوادي
51	 المطلب الثاني: واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة
51	 المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
51	 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
52	 المطلب الثاني: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية
54	 المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة
55	 المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
55	 المطلب الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لأفراد العينة (السيكو مترية)
60	 المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة
73	 المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	 خلاصة الفصل
84	 الخاتمة
89	 قائمة المراجع
93	 الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وايزو 9001	01
51	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة وكذا الصالح منها للتحليل	02
52	محاور الدراسة وأرقام العبارات الملائمة	03
53	درجات سلم ليكارت الخماسي	04
53	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	05
55	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	06
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
56	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
57	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
58	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	10
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11
61	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ القيادة	12
63	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ التركيز على العملاء	13
64	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ مشاركة العمال	14
66	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)	15
67	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ الإدارة بمدخل النظم	16
69	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ التحسين المستمر	17
70	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات	18
72	تحليل ومناقشة عبارات مبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	19
73	اختبار T للعينة الواحدة (One sample T-test)	20
76	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للعمر	21
78	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للمؤهل العلمي	22

79	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى لطبيعة العمل	23
81	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية	24

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
12	مراحل تطور الجودة	01
25	سلسلة أنشطة العمليات في نظام إدارة الجودة	02
38	أهمية إدارة الجودة الشاملة	03
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال للتوزيع بالوادي	04
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
58	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
59	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	08
60	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	09

فهرس الملاحق

2	الاستبيان	01
8	قائمة المحكمين	02
9	مخرجات الـ spss	03
41	مخرجات الـ minitab	04

المقدمة

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، ولم يعد السعر هو الحافز الأساسي لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تستطيع مواجهة هذه المتطلبات، وأدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، ولتحقيق هذا كان يتطلب أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإتقان عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء سلعة أو خدمة، وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات لتتلاءم مع احتياجات المستهلكين، وأن تضع الإدارة خططها واستراتيجيتها على أساس توجهات المستهلك.

تبحث المؤسسات الاقتصادية دوما عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها معايير التقييس الدولية أو مواصفات الإيزو العالمية للجودة.

ويعتبر توفير متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة أحد المقومات الأساسية لنجاح التطبيق بداية من إقتناع والتزام الإدارة العليا وما يتطلبه من تعديلات على الثقافة التنظيمية، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة الإدارة الفعالة المتعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9001، التي تعتبر مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم من التوجه إلى أنظمة الجودة في الدول المتقدمة ووجود العديد من المؤسسات العالمية التي تطبقها الآن، إلا أن الأمر يختلف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي بإستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على مواصفة الإيزو فقط بإعتبارها نهاية المطاف دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للإستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

انطلاقا مما سبق، نقوم بطرح الإشكالية التالية:

"ما مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو 9001:2008 في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟"

ولتسهيل حل الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية والمتمثلة في:

1- ما مدى فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في مؤسسة نفعال؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مؤسسة نفعال تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة المهنية؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية، وتسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك فعالية في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في مؤسسة نفعال عند مستوى المعنوية 05%.

وقد قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تطبيق مبدأ القيادة فعال في مؤسسة نفعال عند مستوى معنوية 5%.
- تطبيق مبدأ التركيز على العملاء فعال في مؤسسة نفعال عند مستوى معنوية 5%.
- تطبيق مبدأ مشاركة العمال فعال في مؤسسة نفعال عند مستوى معنوية 5%.
- تطبيق مبدأ التحسين المستمر فعال في مؤسسة نفعال عند مستوى معنوية 5%.
- تقوم مؤسسة نفعال بتبادل المنفعة مع الموردين عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفعال تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

وقد قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفعال تعزى للعمر عند مستوى معنوية 5%.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفعال تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفعال تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية 5%.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

مبررات اختيار الموضوع:

لكل عمل وببحث علمي ممهّداته و مبرراته لقيام الباحث به، و لقد كانت عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع منها ما هو شخصي ومنها ما هو موضوعي سنوردها في التالي:

- ✓ فالأولى فهي رغبتنا في البحث في هذه الدراسات والكتابة بالمواضيع ذات الصلة بالمجال الإقتصادي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هو رغبتنا في إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.
- ✓ والثانية المتمثلة في معرفة أثر شهادة الايزو 9001 على المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية والتي بدورها تحاول مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد الدولي والعالمي من خلال الحصول على الشهادة.

أهداف الدراسة

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الهدف التالي:

مدى تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ولتحقيق هذا الهدف فلا بد لنا من التعرف على:

— نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية ISO 9001:2008.

— أثر شهادة الإيزو ISO 9001 على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الجودة والتي أصبحت خبرة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفا استراتيجيا يحوز على قدر عال من اهتمام المؤسسات المختلفة، كما أصبحت الجودة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة خاصة تلك التي تجد في تطبيق الجودة طريقا للنمو والاستمرار والتوسع.

الدراسات السابقة

- رسالة ماجستير لمنصف ملوك بجامعة فرحات عباس سطيف سنة 2010، بعنوان "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة الواصفة ISO 9001 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، توصل فيها إلى أن نجاح إشهاد الجودة ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية يرتبط بمدى تطور الثقافة السائدة داخلها.
- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال لعبد العزيز عبد العال زكي عبد العال بالجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة سنة 2010، بعنوان "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، توصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة سيكون مصدرا مؤثرا كأداة قوية للوصول للتميز في العمل وهذا لن يتحقق إلا بشمرة جهود منسوبي المنظمة وتطبيقهم كل متطلبات معايير ومقاييس الجودة.

الإطار المكاني والزمني:

من البديهي أن يكون لكل دراسة إطار مكاني وإطار زمني فالإطار الأول حيث قمنا بتوزيع استبيان على مسؤولين في مؤسسة نفطال بولاية الوادي، أما الإطار الثاني فكان البحث في بداية شهر أفريل سنة 2016 إلى غاية بداية شهر ماي سنة 2016.

منهج البحث والأدوات المستخدمة

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بإتباع التوجه الاستمولوجي التفسيري، وهذا لأجل فهم وتفسير حقيقة مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية معتمدين في مسارنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث نحاول من خلال الأول استكشاف البحث بهدف الفهم وتفسير الظاهرة أي أن البحث عن المعلومات يمثل مرحلة استكشافية، بينما التحليل هدفه تقديم شرح كافي لذلك، اي جعل نتائج الاستكشاف أكثر عملية بالاعتماد على الأساليب المختلفة خاصة الكمية منها.

وقد تم استخدام تقنية الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تفسيرية للظاهرة المدروسة. حيث كان الاستبيان مكون من محورين، كما استخدمنا حزمة برنامج (SPSS) إصدار 20 و (MINITAB) إصدار 16 من أجل تحليل الإجابات الواردة من عينات الدراسة بعد تحويل بيانات الاستبيان الى جدول ضمن برنامج (EXEL) إصدار 2010.

وسائل جمع المعلومات والبيانات

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على الكثير من المصادر العربية والأجنبية، وأهمها الأبحاث والدراسات العالمية المنشورة بهذا الخصوص والمنشورات الصادرة عن مختلف الهيئات الدولية وغيرها من المؤسسات بالإضافة إلى الدوريات والمنشورات المختلفة التي تنشرها الهيئات والمؤسسات الوطنية والعربية المعنية بموضوع الدراسة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة في دراسة الحالة.

صعوبات الدراسة

لقد واجهنا عدة صعوبات ولعل من أهمها في دراسة الحالة حيث وجدنا صعوبة في طريقة اعداد الاستبيان وتوزيعه واسترجاعه وتحليله، وكذلك صعوبة استقبالنا من طرف ادارة المؤسسة.

محتوى البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسة وعلى الأسئلة الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وهي كالتالي:

الفصل الأول بعنوان "الدراسة النظرية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2008" وكان فيه ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الجودة وتناولنا فيه تعريف الجودة وتطورها التاريخي وأبعادها، وأما المبحث الثاني فكان بعنوان المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 وتطرقنا فيه إلى كل من تعريف نظام إدارة الجودة ومبادئ إدارة الجودة ومتطلبات نظام إدارة الجودة، والمبحث الثالث كان بعنوان علاقة نظام الإيزو 9001 بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطرقنا فيه إلى شرح إدارة الجودة الشاملة وذكرنا أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين نظام الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة.

✓ والفصل الثاني كان بعنوان "الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال بالوادي" فكان عبارة عن دراسة الحالة التي قدم فيها الاستبيان وقمنا بتحليله واستخراج النتائج الخاصة بالموضوع. وتناولنا في المبحث الأول واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة وشرح هيكلها التنظيمي و التعرف على واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة، والمبحث الثاني كان بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية وفي هذا المبحث تناولنا كل من منهجية الدراسة الميدانية وكذا مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة الى صدق وثبات الأداة. وأما المبحث الثالث فكان بعنوان نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وحاولنا التطرق فيه إلى تحليل البيانات الخاصة بالسجلات الشخصية لأفراد العينة، ثم بعد ذلك تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية لنظام إدارة الجودة

ISO 9001:2008

التمهيد

لقد أصبحت الجودة سلاحا تنافسيا تتسابق المنظمات للتفوق بإستخدامه، وبرزت مؤسسات محلية ودولية لمتابعة الجودة، كالمؤسسات الرسمية التي لها السلطة الرسمية والقانونية للرقابة على الجودة في المنظمات، والمؤسسات غير الرسمية التي تفرض سلطتها الإعتبارية من خلال قيمة الشهادة أو الترخيص الذي تمنحه للمنظمات في مجال الجودة، مثل شهادة الإيزو.

ومن هنا تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات التي من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد) وعولة الإقتصاد العالمي وانتشار التكنولوجيا و ظهور منظمة المواصفات العالمية، وتعد إدارة الجودة الشاملة ذات كفاءة لمواجهة التحديات السابقة والتي هدفها تطوير وتحسين الإدارات بشكل مستمر ومتنامي.

ومن أجل التعرف على نظام إدارة الجودة تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الجودة وتطورها التاريخي وكذلك معرفة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها كما تناولنا أيضا مفهوم الإيزو ونظام إدارة الجودة ومتطلباته ومراحل تطبيقه.

المبحث الأول: ماهية الجودة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل من تعريف الجودة وتطورها التاريخي وأبعادها مع ذكر أهميتها:

المطلب الأول: تعريف الجودة

يوجد عدت تعاريف للجودة حيث نذكر منها ما يلي:

1- التعريف اللغوي:¹

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاد، عده جيداً، وأجاد الشيء يجوده (جوده) أي صار جيداً.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء أنواعاً وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات و صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلي رغبات من يشتريها أو يستعملها.

2- تعريفات علماء الجودة:

- حيث عرفها Joseph juran على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي juran هو هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع حالة المنتج.²
- وقد عرف A.V.Feignbaun الجودة بأنها "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته".³
- وعرفها بستر فيلد بأنها "ترجمة حاجات العملاء والمستفيدين وتوقعاتهم بشأن المنتج بخصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للعميل (المستفيد) بما يؤمن حاجاته وتوقعاته".⁴
- كما عرفت الجمعية الأمريكية لنظام الجودة "هي مجموعة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والعمليات والخدمات ستشبع حاجات محددة".

1 - محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2012، ص30.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، عمان، الأردن، 2014، ص 19.

3- المرجع نفسه، ص 20.

4- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنان، نظام ادارة الجودة الإيزو ISO: مدخل تحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،

2013، ص 31.

- ويعرف جوران الجودة بأنها "الملائمة للإستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للإستخدام المستفيد كلما كانت جيدة".¹
- ويعرفها كروسي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:
- الوفاء بالمتطلبات.
- انعدام العيوب.
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.²

3- تعاريف المنظمات العالمية للجودة:

- __ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي "الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز".³
- __ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".⁴
- عرفت أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة".⁵
- وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة هي عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج، تلي الحاجات و الرغبات الضمنية و الصريحة الحالية و المستقبلية للزبون.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة الذي يحظى بأهمية كبيرة من المنظمات المعاصرة، ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل إن للموضوع جذوره التاريخية الضاربة في قدم وجود الإنسان على وجه المعمورة.⁶

فالإنسان من خلال الأعمال التي كان يقوم بها لإشباع حاجاته كان يراعي عامل الدقة وبعض الخصائص النوعية التي تلي رغباته وتشبع حاجاته، فكان رغم بساطة إمكانياته يحكم على مدى صلاحية طعامه وشرابه ومدى قدرة وسائل الحماية (الرمح، السيف) على حمايته، لذلك فإن الجودة قديمة قدم العمل الإنساني.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2014، ص 14.

2- المرجع نفسه.

3- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 31.

4- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، ص 28.

5- Catherine demeng. comment reussir une demarche qualité. A' hôpital. p 12

6- لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراجة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

وتشير بعض الأبحاث إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن (282) مادة، تضمنت بعضها الجوانب المتعلقة بالتجارة، حيث يُلزم من يقدم سلعاً غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب. كما نصت المادة (229) منه على أنه (إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء).¹

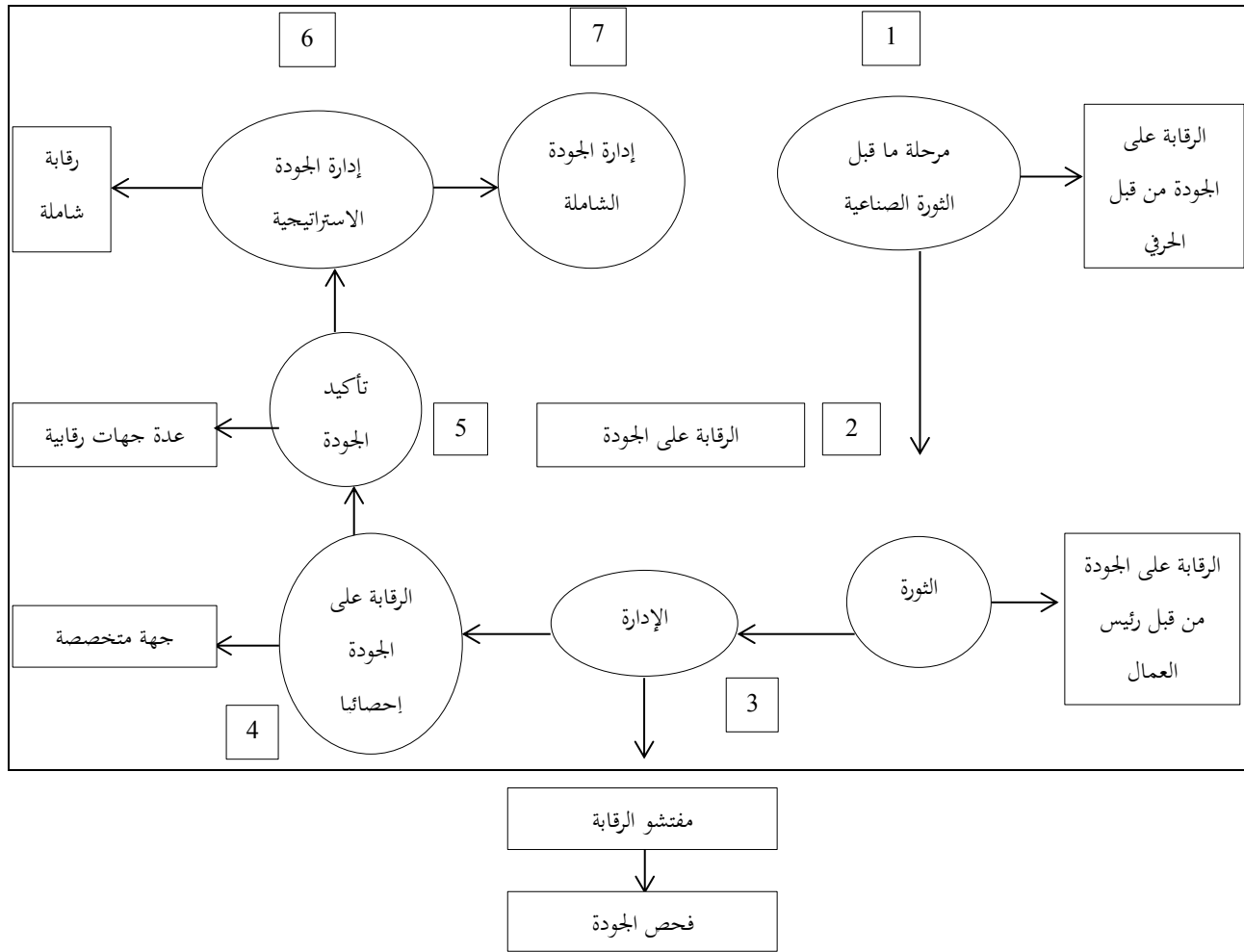
نلاحظ إذن في هذا القانون التأكيد على ضرورة التزام الجودة في العمل وفي السلع. واستمر الاهتمام بالجودة إلى قيام الثورة الصناعية، وما نتج عنها من ضخامة في الإنتاج واشتداد للمنافسة بين المنتجين للهيمنة على الأسواق، الأمر الذي أدى إلى بداية الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بهدف تقليل الانحرافات في الأداء، والوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل.²

في الواقع إن الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث يرجع إلى بداية الثورة الصناعية وذلك عندما بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع والخدمات، ولقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، والشكل التالي يوضح ذلك:

1- لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2- المرجع نفسه.

الشكل رقم (01): مراحل تطور الجودة



المصدر: محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 26.

وسوف نحاول فيما يلي شرح هذه المراحل:¹

المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل 1900 سنة، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة، وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن التاسع عشر، وتحت هذا النظام كان هناك عاملاً واحداً أو مجموعة محدودة من العمال، كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج الكلية بعد الانتهاء من إنتاجه، وقد ظهر هذا الأسلوب من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة في ذلك الوقت (أي ما يمكن أن نسميه بالنظام الحرفي).²

1 - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2 - المرجع نفسه.

لقد كان الحرفيون المهرة قبل الثورة الصناعية يعملون كصانعين (منتجين) ومفتشين (inspectors) في نفس الوقت، ومجسدين للجودة من خلال تفاخرهم الكبير بمهاراتهم في الصناعة (workmanship)، وقد كانوا على فهم ووعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.¹

لقد ظهر هذا النمط من الرقابة عندها كان الإنتاج يتميز بالبساطة، وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية، حيث كان باستطاعته مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها.²

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (Forman Control)

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحداث إنتاجية كبيرة ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة، ونظراً للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ (Operator)، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة، حيث يقوم عدد كبير من العمال بنفس العمل ويتولى رئيسهم تجميع إنتاج تلك المجموعة ومراقبة مدى جودتها، أي أن مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق رئيس العمال، وقد امتدت هذه المرحلة من سنة 1900 إلى غاية سنة 1920.³

المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش (Inspector Control)

تمتد هذه المرحلة من سنة 1920 إلى غاية سنة 1940، فخلال الحرب العالمية الأولى (1914) أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً، حيث تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية وأصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، الأمر الذي أدى إلى ظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في ورشة الإنتاج بمهنة التفتيش قصد عزل المنتج غير الجيد، واستمر هذا الأسلوب إلى غاية قيام الحرب العالمية الثانية 1939م.⁴

وفي هذه المرحلة اعتقد الكثير من مدراء الشركات أن أساس الحفاظ على الجودة هو اعتماد التفتيش الذي كان يظهر في ذلك الوقت كفكرة جيدة، والذي تم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض هذه المصانع إلى وضع مواصفات قياسية في التصنيع ومارست عمليات تفتيش صارمة، الأمر الذي أوقع بعضها

1 - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 - المرجع نفسه.

3 - المرجع نفسه، ص 28.

4 - المرجع نفسه.

في مآزق خطير تمثل فيما يجب التفكير فيه وإعطائه الأولوية: هل هو جودة تصنيع أعلى؟ أم وضع معايير تفتيش أشد؟¹

ولا شك أنه في حال تغليب العنصر الثاني فإن ذلك سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول، ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش أصلاً من أجلها (أي من أجل ضبطها وتحقيقها).²

المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائياً

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946 – 1960 حيث ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذلك بدأ إنتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة. ففي عام 1924 قدم W.A.Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.³

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي: إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء zero defect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية.⁴

فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر.

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي:

1- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

1- لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2 - المرجع نفسه.

3 - محمود حسين الوادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4 - المرجع نفسه، ص 28.

2- الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

3- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.¹

مما تقدم يتضح أن تأكيد الجودة هو نظام أساسه منع وقوع الأخطاء Based - Prevention من خلال التركيز على مصادر الأنشطة وباستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة إنتاجية والجودة بهذا المعنى تعد بمثابة السور الواقي للمنظمة في المجال التنافسي والجسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة (Martin) الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، إذ اعتمدت على وضع برنامج فعال لإنتاج صواريخ قادرة على الوصول إلى أهدافها وبدون أخطاء والشكل التالي يوضح الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة.²

المرحلة السادسة: مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance (Q.A))

تمتد هذه المرحلة من سنة 1960م إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها وذلك باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، كما تم التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها.

وفي بداية سنة 1980 بدأ التفكير في مسألة ضمان الجودة في التصميم، والإنتاج، والتركيب، والخدمات والتطوير، وذلك من خلال الأنشطة المتعلقة بالعمليات الهندسية وجعل مسألة الجودة مسؤولية كافة العاملين في الشركة أو المنظمة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفكرة (ضمان أو توكيد الجودة كما يسميها البعض) جاءت نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة (Quality Circles) والتي باشرها العمل بها في مختلف الشكاات، بالإضافة إلى تبنيهم وتحقيقهم لشعار العيب الصفري (Zero Defect).³

1 - محمود حسين الوادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- المرجع نفسه، ص 29.

3 - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ويقوم أسلوب عمل حلقات الجودة على اجتماع كافة العاملين في الشركة في لقاءات أسبوعي منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع وجودة العمل، حيث يتم خلال هذه اللقاءات التحفيز والتشجيع على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض ومناقشة الحلول المناسبة لها. وقد بلغ عدد دوائر الجودة في الشركات اليابانية أزيد من مائة ألف دائرة، لدرجة أنها وصفت في مجلة (Business Week) سنة 1986 بأنها موضة الثمانينات.

وإذا كانت حلقات الجودة قد حققت نتائج إيجابية في اليابان وكان لها تأثير كبير على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، فإنها لم تحقق سوى نجاحاً هامشياً في أمريكا بسبب الطريقة التي طبقت بها وليس لسبب جوهرية في التقنية نفسها.¹

وللإشارة فإنه في بداية الثمانينات شكلت المنظمة العالمية للتقييس لجاناً متخصصة لوضع آلية تثبت من خلالها الشركات لزيائنها الداخليين والنهائيين صحة إجراءات وطرق الجودة التي تتبعها. وفي سنة 1987 أصدرت نفس المنظمة عائلة المواصفات القياسية إيزو ISO 9000 كميّار دولي موحد لضمان الجودة، وذلك بتطبيق المواصفات ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003 والتي جاءت أساساً لتكريس مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance (Q.A)) سواء في التصميم أو الإنتاج أو الخدمات.

إن فترة الثمانينات شكلت بؤرة تاريخية في مجال الاهتمام بالجودة، حيث يطلق عليها اسم فترة الجودة، لأن الجودة قد أصبحت مطلباً ضرورياً للشركات التي تسعى إلى التنافس ضمن محيط الأسواق الدولية.²

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management الذي عرفه Feigebaum (1983) بأنه: الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمكائن، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلفة الاقتصادية لها، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتجات، وتدقيق جودة المنتجات، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينات توسع متزايد في

1 - لعلّ بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 - المرجع نفسه، ص 35.

استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك.¹

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

لقد اختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وإلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرهم إليها، هذا بالإضافة إلى اختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي وذلك على أساس وجود اختلافات بين جودة السلعة وجودة الخدمة، وسنحاول فيما يلي توضيح أبعاد كلا من جودة السلعة والخدمة:

1- أبعاد جودة السلعة:

إن نظام الجودة عندما ظهر تم تطبيقه أولاً في المجال الصناعي (أي على السلع) لفترة من الوقت، وقد ركز هذا النظام في البداية على المسائل التقنية مثل اعتمادية (موثوقية) الأجهزة (Equipment Reliability) والتقييس وقياس العيوب ومراقبة العمليات. وقد شكل التخلص من العيوب مفهوم الجودة في الصناعة لعدة سنوات، ثم تحول نحو الاهتمام بتحسين التصميم.²

ونظراً لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمات فإن أغلب أبعاد الجودة التي حددها العلماء جاءت حول الجودة في القطاع الصناعي، أي جودة السلع أو المنتجات المادية الملموسة.

فقد حدد "إيفانس Evans" أبعاد الجودة بالاعتماد على مدخل الزبون، والتي يعرفها بأنها المطابقة للاستخدام، حيث يرى بأن أبعاد الجودة تتحدد من خلال وجهة نظر الزبون ومن خلال ما يحقق رضاه ويشبع حاجته، وهذه الأبعاد هي³:

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة.
- المظهر: محاسن ومساوئ المنتج.
- الاعتمادية: وتعني احتمالية استمرار المنتج في الاشتغال لمدة زمنية محددة.
- المتانة أو شدة التحمل: وهي تعبر عن مدة استخدام المنتج قبل تدهوره.
- الوفاء بالغرض.
- الجمالية: وهي جمال المنتج حيث يلعب هذا البعد دوراً كبيراً في جذب الزبائن وترويج السلع.

1 - محمود حسين الوادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 - المرجع نفسه، ص 40.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة فهناك تحديد لأبعاد الجودة لاقى قبولا كثيرا من طرف المهتمين بالإدارة وهو التحديد الذي قدمه "كارفن Garvin"، وهو لا يختلف عن التحديد الذي قدمه "إيفانس Evans"، وإنما هو توسيع وإضافة عليه، حيث حدد أبعاد الجودة في الصناعة في ثمانية بدل ستة كما فعل "إيفانس"، وتمثل فيما يلي:

1. الأداء (Performance)¹: يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه يمثل جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. ويتوافق أداء المنتج مع خصائصه الموضوعية، وهذه الخصائص موضوعية ويمكن قياسها، أما علاقة الأداء بالجودة فتعكس ردود أفعال الأفراد ورغباتهم.
2. الخصائص أو المميزات (Features)²: ومعناها محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها طبقا لأهميتها بالنسبة لهم، وهي خصائص موضوعية يمكن قياسها.
3. الاعتمادية (Reliability)³: تسمى أيضا المعولية، وتعني احتمالية استمرار المنتج في الاشتغال لمدة زمنية محددة، ويعبر عنها من خلال احتمالات تعطل المنتج خلال فترة زمنية محددة، وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل، كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة، وهذا البعد لا يمكن تحديده أو إكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام.
4. المطابقة (Conformance)⁴: هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لمنتج ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، ولما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة، وتشمل المطابقة عناصر داخلية وأخرى خارجية.
5. المتانة (Durability)⁵: وتسمى أيضا شدة التحمل، وتعني مقدار أو مدة استخدام المنتج قبل تدهوره الفيزيائي (المادي) أو تفضيل استبداله، وهي تعبر عن عمر المنتج ومدة صلاحيته، أو هي مدة الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه وفقدان خواصه التشغيلية واستحالة تشغيله، وليس المقصود هنا تلك الأعطال

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 - المرجع نفسه، ص 21.

3 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

4 - المرجع نفسه.

5 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 49.

البسيطة التي يمكن إصلاحها، ولكن المقصود تلك الأعطال التي يصعب إصلاحها أو التي تكلف إصلاحها باهظة تساوي أو تتجاوز تكلفة استبدال المنتج بمنتج آخر جديد.

6. صلاحية الاستعمال (Serviceability)¹: المقصود بها القدرة على إصلاح المنتج بسرعة وسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر خدمات التصليح والصيانة وسرعة وكفاءة ذلك، فالزبون يهتم أيضا بمدى توفر إمكانية تصليح الأعطال والسرعة في ذلك، وتقاس صلاحية الاستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح.

ما يتضمن هذا العنصر إضافة إلى ما سبق مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها.

7. الجمال (Aesthetics)²: المقصود بذلك جمال المنتج ونعومته وصوته ومذاقه ورائحته ولونه ومظهره وتناسقه، وهي أمور تتعلق بدوق الزبون، وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة. ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع، ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسة السوق ودراسة سلوك واتجاهات المستهلك وتوقعاته.

8. الجودة المدركة (Perceived quality)³: هي تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج، والمتولد عن سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علامته التجارية.

إن الأبعاد التي سبق ذكرها تتعلق بجودة السلعة، وهي أبعاد موضوعية يمكن مشاهدتها وقياسها، ومن ثم يمكن أن نحدد بسهولة مدى جودة سلعة ما.

وللإشارة فإن مراقبة الجودة في الصناعة تعتمد على المطابقة، أي مطابقة المواصفات (Conformance of specifications). وهي مواصفات معدة سلفاً، الأمر الذي يدل على سهولة مراقبة الجودة في القطاع الصناعي أي جودة السلع.

2- أبعاد جودة الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها: أي نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي، وهو الجانب غير السلعي في الانتقال بين المشتري (الزبون) والبائع (المزود)⁴.

1 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 49.

4 - لعلى بوكيمش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

والخدمة قد تكون بسيطة مثل تقديم وجبة غذائية للزبون أو معقدة مثل تسوية الرهن العقاري لمنزل ما، وتشمل منظمات الخدمات على الفنادق والمستشفيات والبنوك والمؤسسات التعليمية والقضاء وغير ذلك من المنظمات التي لا تقدم سلعا مادية أو ملموسة.¹

لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد عدة سنوات من إعتراف قطاع الصناعة بذلك، وربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي يواجهها قطاع الصناعة، هذا بالإضافة إلى عامل آخر يتمثل في قلة معدل الأجور التي يدفعها قطاع الخدمات بالمقارنة مع القطاع الصناعي.²

وأمام هذه الصعوبة في تحديد جودة الخدمات فقد حاول باراراسورمان "Parasuraman" وزملائه تحديد بعض الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة، والمتمثلة في الآتي:³

- الوقت (Time): أي كم من الوقت يجب أن ينتظره الزبون ليحصل على الخدمة؟
- دقة التسليم (Timeliness): ومعناها هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؟
- الإتمام (Completeness): ومعناه هل يتم إدراج كل المواد (الأشياء) المطلوبة؟ أو هل كل المواد (الأشياء - العمليات) المطلوبة كاملة أو تم استيفائها؟
- المجاملة (Courtesy): أي هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؟
- الانسجام أو النمطية (Consistency): ومعناه هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون؟ وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؟ أي هل تقدم الخدمة بنفس النمط وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؟
- سهولة المنال والملائمة (Accessibiliy and Convernience): أي هل الخدمة سهلة المنال؟
- الدقة (Accuracy): ومعناها هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟
- الاستجابة (Responsiveness): وتعني هل يستطيع موظفي الخدمة الاستجابة أو التدخل بسرعة ويحلون المشاكل غير المتوقعة؟

وما يلاحظ على أبعاد الخدمة أنها غير متعلقة فقط بالخدمة لوحدها، بل هي مرتبطة كذلك بالخدمات المصاحبة للسلعة مثل التسليم، التعامل مع الزبائن، الدقة في المواعيد، ... وغير ذلك، حيث يمكن أن ينظر إلى الصناعة بأنها مجموعة من الخدمات المرتبطة فيما بينها، ليست فقط بين الشركة والزبون النهائي، ولكن داخل المنظمة ذاتها

1 - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 - المرجع نفسه.

3 - المرجع نفسه، ص 47.

فقسم الإنتاج هو زبون بالنسبة لقسم التصميم، وقسم التجميع أو التركيب هو زبون لقسم الإنتاج، وقسم التغليف هو زبون لقسم التركيب، وقسم التسويق هو زبون لقسم التخزين.¹

ومع ذلك فإننا نسلم بأن لكل من السلعة والخدمة أبعادها المستقلة والمميزة إذا نظرنا إلى كل واحدة في حد ذاتها (طبيعتها)، أي السلعة وما ينبغي أن تتوفر عليه من صفات الجودة، والخدمة وما يجب أن تتوفر عليه من صفات الجودة.²

ومما تجدر الإشارة إليه أن أهمية أبعاد الجودة سالفه الذكر تختلف من سلعة إلى أخرى ومن خدمة إلى أخرى، فالأبعاد المهمة في سلعة كالسيارة تختلف عن تلك المهمة في سلعة أخرى مثل الدراجة، وكذلك الأبعاد المهمة في الخدمة في المجال الصحي تختلف عنها في المجال التربوي.³

المطلب الرابع: أهمية الجودة

يرى لويس (Lewis) بأن جميع المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي:

- صار المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات، لدرجة أن عملية الشراء باتت تتبسم بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة، يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات.
- أن التطور التكنولوجي أو التقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتب الخلفية أو الوظيفة فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.
- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.⁴
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرائق العلمية.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- تحقيق النمو في الأجل الطويل.

1 - لعللي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - المرجع نفسه.

3 - المرجع نفسه، ص 48.

4 - حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 74 - 76.

- زيادة الحصة السوقية.
- إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
- زيادة رضا العمال ورفع معنوياتهم.
- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والإستجابة لتوقعاتهم.¹

المبحث الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من تعريف نظام إدارة الجودة ومبادئ إدارة الجودة ومتطلبات نظام إدارة الجودة:

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008)

إن كلمة ISO هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس وهي الحروف الأولى لـ:

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDISATION)

وهي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، تم تأسيسها عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية وكانت مهمتها الرئيسية إصدار مواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة.²

يعرف ISO 9000: "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم".³ وتهدف هذه المواصفات إلى:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال التنمية والتكنولوجيا.

- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح الشهادة المتعلقة بها.

- تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من أجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات ISO 9000.

وقد اشتقت مواصفات ISO 9001 من المواصفات القياسية البريطانية BS 5750 - التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979.

1 - مهدي صالح السمرائي، صبيح كرم الكناي، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات، مرجع سبق ذكره ص 42 - 43.

2 - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 39.

3 - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000 - 90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 101.

وبالتالي فإن ISO 9001 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وتعتمد مواصفات ISO على أساس توثيق كل النظم والاحكام والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة وقد صدرت مواصفات ISO 9001 الإصدار الأول عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، وقد ركز على ضبط الجودة، أما الإصدار الثاني ISO 9001:1994 فقد ركز على تأكيد الجودة، وأما الإصدار الثالث ISO 9001:2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة، وأما الإصدار الرابع ISO 9001:2008 فقد ركز على العمليات وليس على المنتج نفسه، فالمعايير الموضوعية تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج، حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المنظمة وأدائها وضمان إنتاج المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا العميل، هذا وقد تم إصدار ISO 9001:2015 والذي يركز على الوقاية من خلال التفكير في المخاطر. وتتكون سلسلة ISO 9001:2008 من ثلاثة مكونات¹:

- أساسيات نظام إدارة الجودة ومعايير المصطلحات فيه.
- متطلبات نظام إدارة الجودة.
- مرشد نظام إدارة الجودة.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة

سنستطرق في ما يلي إلى شرح مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة

الفرع الأول: مبادئ نظام إدارة لجودة

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ نظام إدارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الايزو 9001 وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الادارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء، وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للأيزو رقم 176². وسوف نقوم بتعريف كلا من تلك المبادئ مع شرح مبسط لها وتوضيح نتائج التطبيق والمبادئ هي:

1- التركيز على العميل³:

إن المؤسسة تعتمد على زبائنهم بشكل أساسي هذا يستوجب منها فهم حاجتهم الحالية والمستقبلية والقيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق.

1 - علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص 41.

2 - موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة، <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001>، في 2016/04/01.

3 - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص 85.

ويتم تطبيقه كما يلي¹:

- ✓ توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء.
 - ✓ عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.
 - ✓ دراسة شرائح العملاء المختلفة وكسبها وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة.
- ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي²:

- رضا العملاء.
- الإسراع في التنمية.
- زيادة الاستثمارات.

2- القيادة³:

إن المدراء هم المنبع الأساسي للتوجهات الموجودة داخل المنظمة مما يستوجب منهم خلق بيئة تمكن العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

ويتم تطبيقه كما يلي⁴:

- ✓ إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى والثانية من القيادات.
 - ✓ وضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها.
- ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي⁵:

- تحقيق الأهداف.
- التطوير المستمر.

3- مشاركة العمال⁶:

إن مشاركة العمال والاستفادة من خبراتهم يعتبر أمرا ضروريا لتحسين أداء المنظمة.

ويتم تطبيقه كما يلي⁷:

- ✓ استقطاب الموظفون المميزون ذوي الخبرات الناجحة.

1 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010، ص 27.

2 - المرجع نفسه.

3 - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2010، ص 64.

4 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 27.

5 - المرجع نفسه.

6 - مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ص 85.

7 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- ✓ الاعتماد على العاملين في أماكن عملهم.
- ✓ تشجيع الموظفون للمشاركة في التحسين المستمر.
- ✓ تعزيز جو الانتماء للأمانة عن طريق توعية الموظفون بتأثيرهم على العملاء وإطلاعهم على نتائج قياس رضا العملاء.

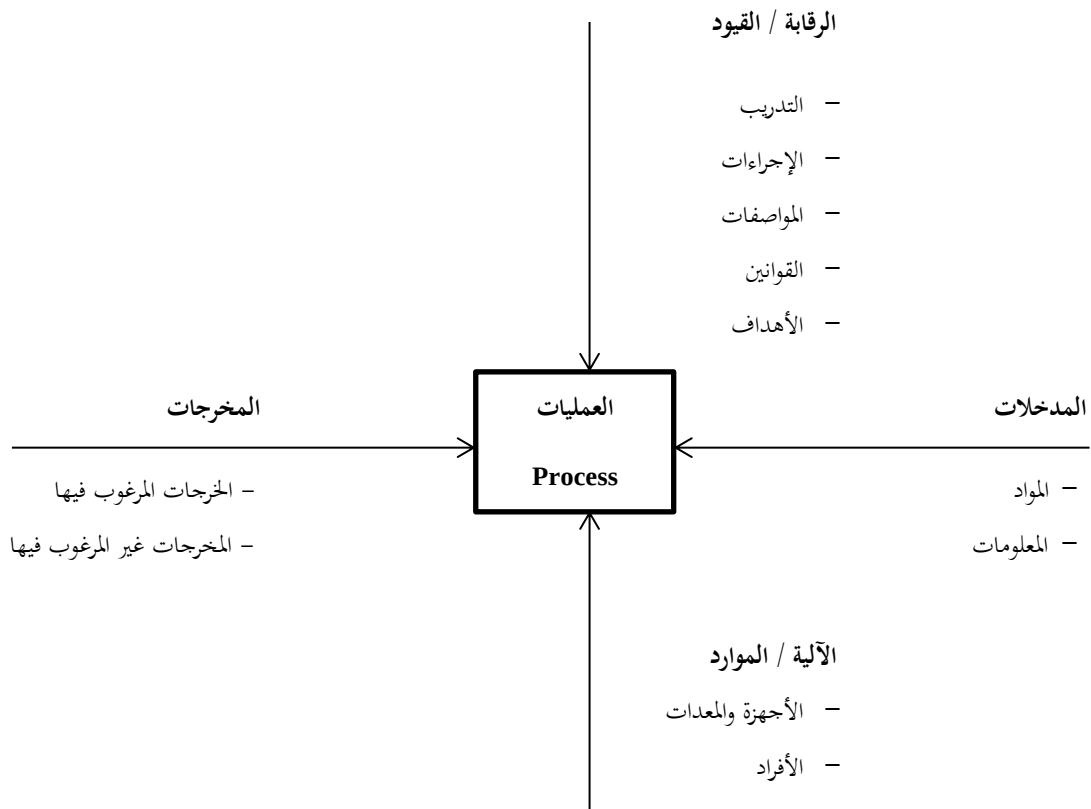
ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:¹

- الاستغلال الأمثل للموارد.
- تحقيق الأهداف.

4- مقارنة العمليات (المسارات):²

يمكن الوصول إلى النتائج بكفاءة من خلال تسيير الموارد والأنشطة باستعمال مقارنة المسارات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): سلسلة أنشطة العمليات في نظام إدارة الجودة



المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2010، ص 65.

1 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الشكل أعلاه يبين مدخلات ومخرجات العملية وآلياتها وكيفية الرقابة عليها، إذ إن إدراك كيفية الربط بين أنشطة العمليات يساعد على إكتشاف نقاط الضعف في أنظمة الإدارة، وهذا ما توصل إليه نظام إدارة الجودة مقارنة مع المنهج التقليدي في الإدارة الذي لم يعطي الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين أنشطة العمليات، فالأهداف السابقة لنظم الجودة ركزت على توثيق الإجراءات وإعتبرت أن كل من هذه الإجراءات نشاطا منفردا أما نظام إدارة الجودة قام بالتركيز على تسلسل هذه الأنشطة وعلاقتها مع بعضها البعض. ويتم تطبيقه كما يلي:¹

✓ تقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد.

✓ نتائج متحسنة ومستقرة ومتوقعة.

✓ إيجاد فرص للتحسن.

ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:²

- فعالية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

5- الإدارة بمدخل النظم:³

إن تحديد فهم وتسيير العمليات المترابطة على أساس اعتبارها كأنظمة سيساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة.

ويتم تطبيقه كما يلي:⁴

✓ التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة إلى أفضل النتائج.

✓ القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية.

✓ توفير الثقة للجهات المعنية في استقرار وفعالية المنظمة.

ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:⁵

- استقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة وأداء المنظمة.

- التطور المستمر.

- تحسين بيئة العمل.

1 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 - المرجع نفسه.

3 - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنان، نظام إدارة الجودة الايزو ISO: مدخل تحسين أداء الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

5 - المرجع نفسه.

6- التحسين المستمر:¹

يجب أن يكون التحسين الشامل لأداء المؤسسة هدفا رئيسيا.

ويتم تطبيقه كما يلي:²

إعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها وإدارة التغيير لتطوير الأداء.

ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:³

التطوير المستمر.

7- منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات:⁴

إن القرارات الفعالة هي تلك المستندة إلى التحليل السليم للبيانات والمعلومات.

ويتم تطبيقه كما يلي:⁵

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

ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:⁶

تحسين قدرة اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف.

8- علاقات تبادل المنفعة مع الموردين:⁷

إن العلاقة مع الموردين هي علاقة ترابط مع المنظمة وتعميقها سينعكس على تحجيم القيمة المقدمة لكليهما.

ويتم تطبيقه كما يلي:⁸

وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق

المصالح المتبادلة.

ومن فوائد تطبيق هذا المبدأ ما يلي:⁹

- الارتقاء بمستوى الخدمات.

1 - مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3 - المرجع نفسه.

4 - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

5 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

6 - المرجع نفسه.

7 - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنان، نظام إدارة الجودة الايزو ISO: مدخل تحسين أداء الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص 74.

8 - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

9 - المرجع نفسه.

– انخفاض تكاليف الشراء والتنفيذ.

الفرع الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 من ثمانية بنود أساسية:

1. المجال:

أ- عام:¹

– بيان مقدرة المنشأة على تقديم منتج أو خدمة تتفق مع متطلبات العميل ومتطلبات المنظمة والتشريعية التي تلتزم بها المنشأة.

– تحقيق رضا العميل من خلال التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وتشمل عمليات التحسين المستمر للنظام والتي تضمن تحقيق متطلبات العميل وكذا متطلبات المنظمة و التشريعية المطبقة.

ب- التطبيق:²

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفات القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها.

حينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفات القياسية الدولية بسبب طبيعة المنشأة ومنتجاتها، يمكن اعتبار هذا استثناء.

2. المرجع المعياري:³

• المواصفة 2008 – ISO 9000 – نظم إدارة الجودة – المبادئ والمصطلحات.

3. التعريفات والمصطلحات:⁴

- دليل الجودة: وثيقة تصف نظام إدارة الجودة المعمول به بالمؤسسة.
- العملية: مجموعة الأنشطة والإجراءات المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
- رضا العميل: التأكد من تحقيق متطلبات وإحتياجات العميل.
- تعليمات العمل: وثيقة تستخدم لضبط الأعمال بشكل مفصل ودقيق.

1 - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 68.

2 - المواصفة القياسية الدولية، أيزو 9001: نظم إدارة الجودة – المتطلبات، الإصدار الرابع، 2008/11/15.

3 - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 68.

4 - مركز استشارات الجودة، <http://allstandards.org/ISO9001.html> في 2016/03/27.

4. نظام إدارة الجودة:¹

ويمكننا توضيح متطلبات نظام إدارة الجودة والمتعلقة بالمتطلبات العامة والتوثيقية (البند رقم 4):

أ- المتطلبات العامة:²

على المنظمة أن تضع وتوثق وتنفذ نظام إدارة الجودة وأن تحافظ عليه وتعمل على تطويره باستمرار، كما وان عليها أن:

- تحديد العمليات في المنظمة.
- تتولى تشغيل هذه العمليات ومراقبتها.
- تضمن توفر الموارد والمعلومات.
- تعمل على قياس ومتابعة وتحليل العمليات.
- تسعى إلى الوصول إلى النتائج المخطط لها.
- تجري التحسين المستمر.

ب- متطلبات التوثيق:³

يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة QMS على:

- دليل الجودة:
- نطاق نظام إدارة الجودة وتفاصيل أي إستثناءات.
- تفاصيل الإجراءات الموثقة.
- وصف تتابع العمليات وتفاعلها.
- ضبط الوثائق:
- توزيع الوثائق.
- الموافقة على الوثائق قبل إصدارها.
- مراجعة وتحديث وإعادة الموافقة.
- التأكد من أن النسخ الأخيرة فقط متاحة.
- ضمان بقاء الوثائق جاهزة ويمكن تمييزها وإسترجاعها.

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

2 - المرجع نفسه.

3 - المرجع نفسه.

– تمييز وفصل الوثائق الخارجية.

– عزل ومراقبة الوثائق غير المستخدمة والملغاة.

● ضبط السجلات:

على المنظمة أن تضع إجراءات موثقة لأجل مراقبة سجلات الجودة والمحافظة عليها وتحديداتها، وتخزينها، وإسترجاعها، وحمايتها، وفترة الإحتفاظ بها، وإتلافها.

بالإضافة إلى ذلك تتضمن متطلبات التوثيق نظام إدارة الجودة QMS ضرورة توثيق سياسة الجودة في المنظمة وأهداف الجودة فيها. ولهذا تقوم الشركات المانحة لنظام إدارة الجودة بمراجعة سياسة الجودة في المنظمة والتأكد من نشرها وتعميمها على الأطراف المعنية، كما تقوم بالتأكد من متابعة أهداف الجودة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الدوائر والأقسام

5. مسؤولية الإدارة:¹ وتتضمن ما يلي:

● إلزام الإدارة:

– التوصيل للمنشأة أهمية الوثائق بمتطلبات العميل وكذا المتطلبات القانونية.

– إنشاء سياسة الجودة.

– التأكيد على أن أهداف الجودة قد تم إنشائها.

– تنفيذ مراجعات الإدارة.

– التأكيد على توافر الموارد.²

● التركيز على العميل:

يجب أن تؤكد الإدارة العليا أن متطلبات العملاء قد تم تحديدها وتلبيتها بهدف الحصول على رضا العملاء.³

● سياسة الجودة: يجب على الإدارة التأكيد على أن سياسة الجودة:

– مناسبة للغرض من المنشأة.

– تشتمل على الإلتزام بالمتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام الجودة.

– تتضمن إطار عمل لإنشاء ومراجعة أهداف الجودة.

1 - منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفات (2000) iso 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير

في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 59.

2 - المرجع نفسه، ص 61.

3 - المرجع نفسه، ص 62.

- أنه يتم مراجعتها لإستمارية مناسبتها.¹
- التخطيط: ولتخطيط تحقيق المنتج يجب على المنشأة تحقيق الآتي:²
 - أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
 - تخطيط نظام إدارة الجودة.
 - المسؤولية والسلطة والاتصالات:
 - المسؤولية والسلطة يجب أن تؤكد الإدارة على أن المسؤوليات والسلطات والعلاقات المتداخلة بينها قد تم تحديدها وتوصيلها داخل المنشأة.
 - ممثل الإدارة: يجب على الإدارة العليا أن تعين عضو من إدارة المنشأة علاوة على مسؤولياته الأخرى يكون له مسؤوليات وسلطات.
 - الاتصالات الداخلية: يجب على الإدارة أن تضمن عمليات الاتصالات المناسبة قد تم إنشائها داخل المنشأة وأن الاتصالات تتم في ما يتعلق بفاعلية نظام إدارة الجودة.³
 - مراجعة الإدارة:
 - عام: يجب الحفاظ على سجلات المراجعة.
 - مداخلات المراجعة: وتشمل الأداء الحالي وفرص التحسين والتطوير.
 - مخرجات المراجعة: يجب أن تشمل مخرجات مراجعات الإدارة على أي قرارات أو أعمال تتعلق بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته.⁴

6. إدارة الموارد:⁵

- من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفؤة والواعية والمدربة. كما تركز المواصفة على البنية التحتية للمنظمة وبيئة العمل ويمكن شرحها في التالي:
- تدبير الموارد: يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد التي تحتاج إليها.
 - الموارد البشرية:

1 - منتصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2 - المرجع نفسه، ص 72 - 73.

3 - المرجع نفسه، ص 74 - 77.

4 - المرجع نفسه، ص 78.

5 - المرجع نفسه، ص 81 - 85.

- عام: الأفراد الذين يقومون بأعمال لها تأثير على تطابق المنتج مع المتطلبات يجب أن يكون لديهم الكفاءة من حيث التعليم المناسب والتدريب والمهارة والخبرة.
- الكفاءة والتدريب والتوعية: تحديد الكفاءات التي تحتاجها الأفراد الذين يعملون بأنشطة لها تأثير على تطابق المنتج بالمتطلبات، وتوفير التدريب وتوعية العمال لتحقيق الكفاءة اللازمة.
- البنية الأساسية: يجب على المنشأة أن تحدد وتوفر وتحافظ على البنية الأساسية التي تحتاجها لتحقيق التطابق مع متطلبات المنتج.
- بيئة العمل: يجب على المنشأة أن تحدد وتدير بيئة العمل اللازمة لتحقيق التطابق مع متطلبات المنتج.

7. تحقيق الخدمة:¹

تحديد طرق التحقق والمراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة بالإضافة إلى وجود السجلات الضرورية لذلك. وتركز المواصفة على العمليات المرتبطة بالعملاء من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية من العملاء بالإضافة إلى التصميم والتطوير والمشتريات وضبط أجهزة القياس.

8. القياس والتحليل والتحسين:²

- تركز المواصفة على مراقبة وقياس، وإجراء التحسينات المستمرة.
- عام: يجب على المنشأة تخطيط وتطبيق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين التي تحتاجها.
- المراقبة والقياس: يجب على المنشأة أن تتأكد من رضا العملاء ، بالإضافة إلى إجراء التدقيق الداخلي و إيجاد الطرق المناسبة لمراقبة وقياس العمليات وكذا المنتج.
- ضبط المنتج غير المطابق: يجب على المنشأة أن تؤكد أن المنتج الذي لا يتطابق مع المتطلبات يتم تمييزه والسيطرة عليه لمنع إستخدامه أو تسليمه عن غير قصد، وهذه الأنشطة المتعلقة بالمنتجات غير المطابقة يجب تحديدها في إجراء موثق.
- تحليل البيانات: يجب على المنشأة تحديد وتجميع وتحليل البيانات المناسبة للبرهنة على مناسبة وفعالية نظام إدارة الجودة ولتقييم إذا ما كان التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة يمكن عمله.
- التحسين:

1 - المواصفة القياسية الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2 - منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 96 - 100.

- التحسين المستمر: يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار من فاعلية نظام إدارة الجودة وذلك من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج المراجعات وتحليل البيانات والأعمال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.
- الأعمال التصحيحية:
- ✓ يجب على المنشأة إتخاذ الأعمال التصحيحية لإزالة أسباب عدم التطابق وذلك لمنع تكرارها.
- ✓ يجب أن تتناسب الأعمال التصحيحية المتخذة مع تأثير المشاكل المتوقعة من عدم التطابق.
- الأعمال الوقائية:
- ✓ يجب على المنشأة إتخاذ الأعمال الوقائية لإزالة الأسباب المحتملة لعدم التطابق وذلك لمنع حدوثها.
- ✓ يجب أن تتناسب الأعمال الوقائية المتخذة مع تأثير المشاكل المتوقعة عن عدم التطابق.

المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO 9001:

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على شهادة ISO 9001 فإن هناك ثلاث مراحل أساسية ينبغي اجتيازها لتلخص فيما يلي:

أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل¹:

وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة:

- أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك.
- ب- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- ت- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
- ث- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- ج- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- ح- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- خ- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 316 - 317.

د- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققون الداخليون قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

ذ- إجراء التدقيق الخارجي.

ثانيا: مرحلة الحصول على الشهادة:¹

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشمل ما يلي:

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

قيام المسجل / الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات Document Rview التي تقدمها المنظمة.

ب- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات Gap Analysis أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.

ت- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة حيث تقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع:

● مخالفة جوهرية Major.

● مخالفة صغيرة Minor.

● ملاحظات Observation.

ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو

ملاحظات فعادة تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقا.

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

1 - حسين عبد العال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 120 - 121.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:¹

بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل (الشركة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

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

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

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO 9001.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق نظام إدارة الجودة ما يلي:

- ضمان ثبات جودة المنتج، فالتركيز هنا على استمرارية نفس المستوى من الجودة في منتجات المنظمة.
- إجراءات التحسين المستمر، فكلما عملنا بمبادئ إدارة الجودة فإن هذه المبادئ تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات.
- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر.²
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة.
- تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة من أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الأجهزة.
- الانضباط والتقيد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.³
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين، وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلاً.
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 318.

2 - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 66 - 67.

3 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 312.

- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات الموصفة.
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.
- يمنح العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية.¹

المبحث الثالث: علاقة نظام الإيزو 9001 بإدارة الجودة الشاملة

سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والاختلاف، وسيكون الأهمية بمكان تحديد سلبيات الإيزو 9001 وإعتبارها نقطة البداية لوضع الفواصل بين الإيزو كوثيقة تؤمن تحقيق إدارة الجودة بالمنظمة وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة تهدف إلى تحقيق التكامل المثالي وقبل التطرق الى تحديد العلاقة سنقوم بإعطاء لمحة عن إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وأهم معوقات تطبيقها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة ان تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من المفكرين والباحثين في تحديد تعريف متفق عليه إلا أن أغلب هذه التعاريف متفقة في الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت تصور عام لمفهوم TQM ومن أبرز هذه التعاريف:

- عرفت منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تقدر من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".²
- عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".³

1 - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 102.

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3 - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- وقد عرفها James Rilay وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".¹
- بينما عرفها العالم جون أوكلاند على أنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".²
- وقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والمشاكل والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- ❖ زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- ❖ تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- ❖ تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- ❖ تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.⁴
- ❖ تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- ❖ تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

1 - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

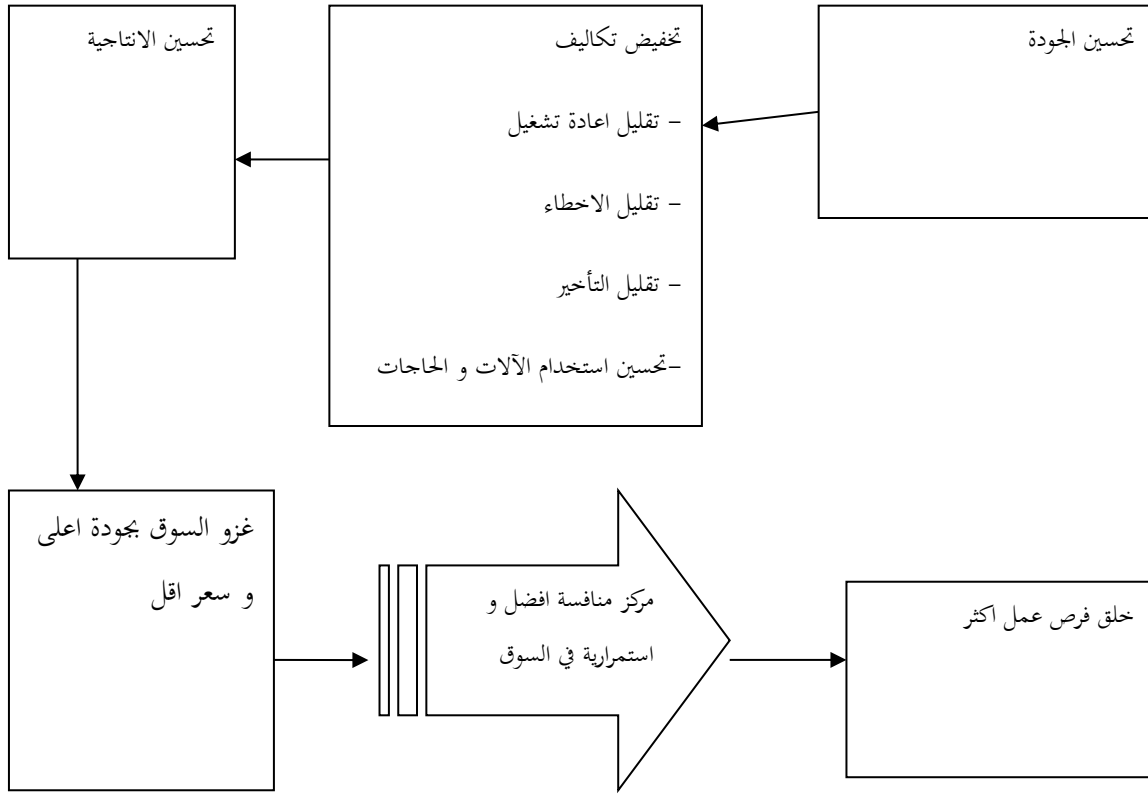
3 - المرجع نفسه، ص 24.

4 - عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2006، ص 54.

❖ منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.¹

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (03): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث العدد 06 ورقلة، الجزائر، 2008 ص179.

يوضح الشكل أعلاه مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في نظام الإدارة ويعبر عن تسلسل أنشطة عمليات نظام الإدارة وترابطها مع بعضها البعض حيث أنها تسعى إلى تحسين الجودة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء وكسب الوقت مما ينتج عنه تحسين الإنتاجية وهذا ما يمكن المؤسسة من الدخول إلى السوق بجودة عالية وسعر أقل ومن هنا تكسب مركز منافسة أفضل ومكانة جيدة في السوق.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

1 - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث العدد 06 ورقلة، الجزائر، 2008، ص 178.

- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.¹
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
- عدم الامام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود إنسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.²
- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى.
- التخوف من تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى عدم إدراك الفوائد والمزايا التي تنجر عن تطبيقها.

- ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.³

المطلب الثاني: أوجه التشابه بين نظام الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط كبير بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نوردتها في ما يلي:

● مسؤولية الإدارة أو دور القيادة:

كلا النظامين - الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة - يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المنظمة هذا من جهة، وإلى أهمية المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى. ويتوجب على قيادة

1 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 238.

3 - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 140 - 143.

المنظمة نشر ثقافة النظامين بين عامليها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.¹

• الاهتمام بالعمليات:

يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.²

• العمل بروح الفريق:

يتطلب مدخل الإدارة بالجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المنظمة إلى العمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل الإيزو 9001 بدوره يركز على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الإيزو 9001 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.³

• التركيز على التدريب:

إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمنظمة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له وبالتالي قد تلجأ المنظمات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.⁴

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز بالأساس على وضع ميكانيزمات تجعل المنظمة تتفاعل إيجابياً مع بيئة عملها وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة، بدوره حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9001 لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة ونزع الثقة من نظام جودتها إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك وجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.

1 - مرغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

2 - المرجع نفسه، ص 91.

3 - المرجع نفسه.

4 - المرجع نفسه.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين نظام الايزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعياري الايزو هي ذلك الاختلاف بين المدخلين، والمتمثل أساسا في اختلاف وتعدد تعاريف الإدارة بالجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا المفهوم لطابعه الفلسفي، في حين أننا نجد أن هناك اتفاق كاملا حول مواصفة الايزو 9001 وتعريفها محدد بشكل صريح من طرف الهيئة المنشأة للنظام، ما سهل تطبيق نظام الايزو 9001 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات، وهو الأمر الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة.

إضافة إلى هذا الاختلاف على مستوى التعريف نجد أن الايزو هو نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، وأن إلتزام الموظفين بهذه الطرق والإجراءات سيضمن أداء العمل بشكل جيد، كما يتوقف الحصول على شهادة الجودة على نتائج المراجعات الخارجية والداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه، ومن ثم فإن التركيز بالنسبة لمواصفات الايزو منصب على الإجراءات التصحيحية وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، فهو بذلك نظام فني بحت، في حين أننا نجد شكلا آخر مغايرا تماما في إدارة الجودة الشاملة إذ أنها فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة، فهي تعتبر المنظمة نظاما إجتماعيا، فنيا، ثقافيا، ونجد أن تركيز الجهود في هذه الفلسفة قائم على الأفراد، باتجاهاتهم، طموحاتهم، دوافعهم، سلوكياتهم وتعتمد بشكل أساسي على التفاعل الثقافي الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقعهم. والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وايزو 9001¹

الجدول (01): الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وايزو 9001:

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001
• ترتبط باستراتيجية المنظمة. • تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب. • التأكيد على مشاركة العاملين. • تعني بالمنظمة ككل. • كل فرد مسؤول عن الجودة. • تتضمن تغير الثقافات والعمليات.	• لا ترتبط باستراتيجية موحدة. • تركز على النظم الفنية والإجراءات. • مشاركة العاملين ليست ضرورية. • يمكن أن يكون التركيز جزئيا. • قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة. • من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، عمان، الأردن، 2014، ص 313.

ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9001:2008 بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة، هذا ويمكن اعتبار الحصول على شهادة ISO 9001:2008 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.¹

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل من أشكال الإدارة القادرة على إحداث التكامل بين البعدين الاجتماعي والثقافي من جهة، والبعد الفني من جهة أخرى ويركز هذا النوع من الإدارة على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، العاملين، أصحاب رأس المال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على شهادة الايزو، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن اعتماد نظام الايزو 9001 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما إذن مدخلان غير متعارضان ولقد أشارت شركة اللويدز لتأكيد الجودة من خلال دراسة أجرتها على المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الايزو 9001، أن الايزو 9001 مكمل لإدارة الجودة الشاملة، لكنه ليس بديلاً عنها.²

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 313.

2 - مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على العميل باعتباره سبب وجود وإستمرار هذه المؤسسة. وصولا إلى أسلوب أكثر تطورا يعرف بنظام إدارة الجودة ، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة وهي التي أحدثت ثورة إدارية وتطور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد وتحفيزه حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح وفي الوقت المناسب، إن الوضع الحالي يفرض على المؤسسات الجزائرية التي أصبحت مهددة أكثر من أي وقت مضى في أسواقها وعملائها، أن تتكيف مع التحولات الحاصلة في محيطها حتى يتسنى لها مسايرة النسق العالي لهذه التغيرات والبقاء في صف السباق مع المؤسسات المنافسة، ويعتبر نظام إدارة الجودة من المداخل الحديثة التي لقيت إقبالا وقبولا، واسعا من طرف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم و الذي يعتمد على التزام الإدارة العليا ودعمها له وتقديم السبل الكفيلة لتطبيقه والمحافظة عليه، وحتى تنجح المؤسسة في ذلك يجب أن تفهم جيدا معنى معايير الإيزو 9001 والتي تهدف إلى التحسين والمراجعة المستمرة، وإدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية التي ترفع من فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق جودة المنتج أو الخدمة وبذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال الوادي

التمهيد

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط جانب الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وكذا إختبار الفرضيات، المتمثلة في مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 9001 في المؤسسات الإقتصادية العمومية، وكذا على طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، وذلك بالمؤسسة العمومية الوطنية لتوزيع الغاز والبنزين بالوادي.

تماشيا مع هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، ففي المرحلة الأولى تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة واقع نظام إدارة الجودة في هذه المؤسسة الذي تناولنا فيه مراحل التطبيق والشهادات المتحصل عليها وعرجنا بعدها إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث شرحنا الطريقة التي اعتمدنا عليها في تقييم نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 2008 ومدى فعاليتها في المؤسسة من خلال تحديد متغيرات الدراسة، طريقة المعاينة وأدوات جمع البيانات. في الأخير قمنا بعرض وتحليل النتائج المتحصل باستخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية المتوافق عليها والتي تتماشى مع أهداف البحث.

المبحث الأول: واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، حيث يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نפטال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها. ومن هنا نتطرق إلى التعريف بمؤسسة نפטال:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

تقع مؤسسة نפטال شمال ولاية الوادي بحج تكسبت، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري، وتعد من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر حيث فرضت وجودها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، وتعتبر نפטال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كافة تراب الوطن. ومن خلال ما يلي سنتعرف على نشأتها وتطورها وأهم أهدافها، كما سنحاول توضيح هيكلها التنظيمي:

الفرع الأول: نشأت وتطور مؤسسة نפטال¹:

هي صادرة من SONATRACH، نشأت المؤسسة ERDP و NAFTAL بفضل المرسوم الرئيسي رقم 101/80 الصادر في 06 أبريل 1981، بدأت تمارس نشاطها في 01 جانفي 1982 وهي تهتم بصناعة وتصفية البترول وتوزيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL، في 1987 عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 187/87 إلى مؤسستين:

- NAFTEC: مؤسسة في تصفية البترول.
- NAFTAL: مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.
- حيث أن كلمة NAFTAL مقسمة إلى جزئين:
- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به الوقود.
- AL: الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.
- وبداية من 18 أبريل 1998 غيرت مؤسسة نפטال نظامها لتصبح شركة مساهمة SPA برأسمال 6 مليار و650 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دج لكل سهم تابعة بنسبة 100% لمؤسسة سونطراك وهذا من أجل:

- تدعيم إمكانيات المؤسسة.

1 - مدونة المتخصص، <http://ecomeditot.blogspot.com/2015/01/naftal.html>، في 20/04/2016.

- إيجاد مكانة في السوق العالمي.

وفي 01 جانفي 2006 قست مؤسسة نפטال إلى مقاطعات تجارية خاصة بتوزيع و الوقود أخرى خاصة بتوزيع الغاز والزيوت، حيث أن دورها الرئيسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني حيث تتدخل في المجالات التالية:

✓ ملء GPL.

✓ صياغة الزيت.

✓ تخزين، تسويق وتوزيع الوقود والغاز والبترول المميع GPL، زيوت التشحيم، الزيت، العجلات والمواد الخاصة.

✓ نقل المواد البترولية.

الفرع الثاني: الأهداف والمهام الإستراتيجية للمؤسسة¹:

مهمة شركة نפטال تتركز على تسويق المواد والمنتجات البترولية من خلال المنظمة وتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني وتتركز الأهداف الأساسية لشركة نפטال على ما يلي:

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي للتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني.
- السهر على احترام وتطبيق جميع المعايير الإستراتيجية لحماية المنشأة الصناعية.
- تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين و وضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة وللاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.

الفرع الثالث: أهم زبائن مؤسسة نافتال:

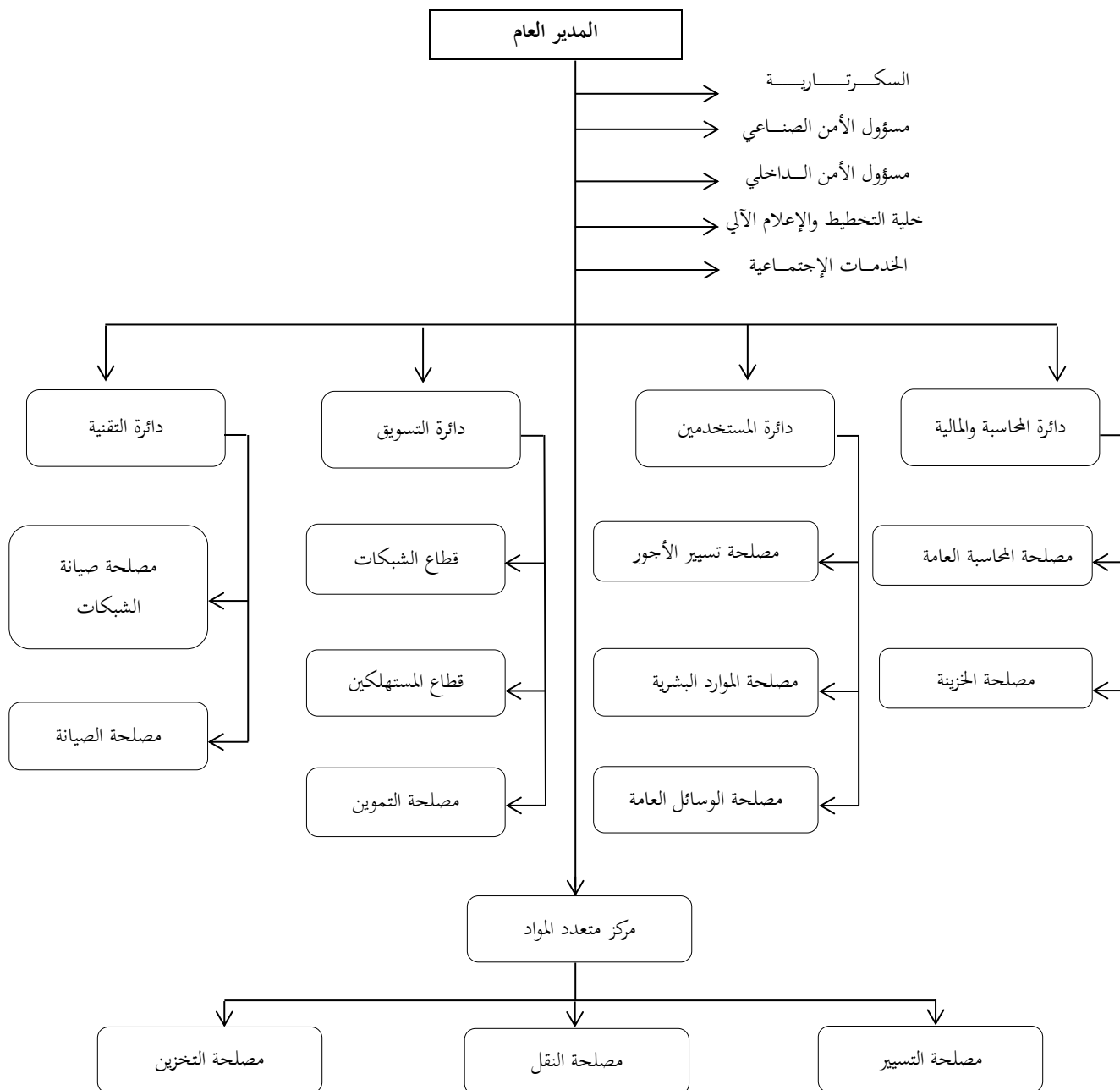
و أهمها: سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطط الجوية الفرنسية... الخ.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال للتوزيع بالوادي

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال للتوزيع بالوادي:

1 - الوثائق الداخلية لمصلحة المحاسبة العامة لمؤسسة نפטال بالوادي.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال للتوزيع بالوادي



المصدر: مصلحة المحاسبة العامة لمؤسسة نפטال بالوادي.

وسنحاول من خلال ما يلي تقديم شرح مبسط للهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال¹:

المدير: وهو المسؤول الأول في المؤسسة، فهو الذي يمثل الوحدة داخليا وخارجيا والمشرف على محيط الوحدة والعمليات الخاصة بها بالإضافة إلى التسيير والتنظيم بالتنسيق مع المصالح الأخرى.

1 - هببة نبيلة، تسيير الخيارات الجبائية في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نפטال، حاسي مسعود" مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم العلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/ 2011، ص 66.

خلية التخطيط والإعلام الآلي: وهي خلية تكمن مهمتها في إدخال جميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة إلى نظام الإعلام الآلي ذلك عن محاسبة وأجور.

السكرتارية: وهي مكتب تابع للمدير تقوم باستقبال كل المعلومات وإيصالها إلى المدير أو تنفيذ قرارات خاصة بالمصالح فهي تأخذ التعليمات والوثائق إلى المصالح العينة فهي واسطة بين المدير والمصالح الأخرى.

الخدمة الإجتماعية: وهي مكتب تابع للمدير أيضا يهتم بمتابعة جميع الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعمل، وكذا تعاضدية الوحدة.

دائرة المستخدمين: وهي مصلحة مكونة من رئيس المصلحة وثلاث فروع:

- مصلحة تسيير الأجور: وهي المسؤولة على متابعة وتحضير أجور العمال بالمؤسسة.
- مصلحة الموارد البشرية: تكمن مهمة هذه المصلحة في أنها تهتم باستقبال العمال الجدد ومنهم الدائمين والمتعاقدين كذا المهنيين ومراقبتهم وإرشادهم وبالإضافة إلى التكفل بجميع مشاكل العمال.
- مصلحة الوسائل العامة: وتهتم بتموين المصالح بالخدمات، كالهاتف وتصوير الوثائق، والتجهيزات المكتبية.
- الدائرة التقنية: وهي تهتم بصيانة ومتابعة العتاد الخاص بالوحدة بما في ذلك وسائل النقل، وتنقسم إلى فرعين:
- مصلحة صيانة الشبكات: وهي تهتم بصيانة عدادات البنزين في جميع المحطات.
- مصلحة الصيانة: وتسهر على صيانة عتاد النقل الخاص بنفطال.

دائرة التسويق: وهي تهتم بمتابعة عملية تسويق وتوزيع المواد البترولية الخاصة بالوحدة، وكذا متابعة ملفات جميع الزبائن الذين يتعاملون مع الوحدة وتنقسم إلى ثلاثة فروع:

- قطاع الشبكات: وهو فرع خاص بمراقبة وتموين المحطات التابعة للوحدة بالإضافة إلى الشهر على تنظيم ومراقبة الاستهلاك اليومي لها، وإعداد التقرير الشهري مع حوصلة المصاريف الخاصة بهذه المحطات.
- قطاع المستهلكين: ويهتم بفتح ملفات للزبائن والاتصال المباشر معهم ومراقبة حساباتهم مع تسليمهم المواد المطلوبة وكذا السهر على تحقيق رأس المال.
- مصلحة التموين: وتهتم ببرمجة وتموين الوحدة من المواد البترولية وكذا الزبائن الخواص والقطاع العمومي مع توزيع المواد البترولية.

المركز المتعدد المواد: وهو عبارة عن مركز استقبال وتوزيع المواد البترولية الخاصة بنشاط الوحدة بما في ذلك البنزين بمختلف أنواعه بالإضافة إلى الزيوت بمختلف أنواعها أيضا، وكذا غاز البوتان والبروبان والعجلات المطاطية

وما تبعها، فكل المواد المذكورة تصل في البداية إلى هذا المركز وهو بدوره يقوم بتوزيعه حسب التخطيط والبرمجة المتفق عليها، وينقسم CMP إلى ثلاثة فروع وهي:

- مصلحة حركة المخزون: وهي مصلحة مكونة من رئيس المصلحة ومساعدين، فهو فرع مسؤول على حركة المخزون داخل المركز، إذ يقوم بالإشراف على كل المنتوجات والمواد التي تدخل إلى الوحدة أو تخرج منها سواء تحويلها إلى وحدات أخرى أو تسويقها أو استهلاكها داخليا، كما أنه مسؤول على الساحة (La Coure) والتي هي عبارة عن مساحة مخصصة لتخزين قارورات الغاز وبراميل الزيوت.

- مصلحة النقل: وهي مصلحة تتلخص مهمتها في برمجة وتوزيع المواد البترولية للمحطات سواء التابعة للوحدة أو المحطات الإستثمارية الخاصة، وكذا مراقبة ومتابعة المخزون اليومي بالإضافة إلى برمجة مهامها التوزيع بالنسبة للسائقين القائمين بهذه العملية.

- ولهذه المصلحة علاقات خارجية منها:

✓ مصلحة النقل بالولاية.

✓ مصلحة السيارات بالولاية.

✓ مصلحة المناجم بالولاية.

✓ الشركة الوطنية للتأمينات.

- مصلحة التسيير: وهي مصلحة مختصة في تسيير المخزونات وذلك من دخول وخروج البضائع والمواد واللوازم ولتسهيل عملية المراقبة أثناء القيام بعملية الجرد يتم تسجيل حركة المخزون في بطاقة تسمى (بطاقة المخزونات).

ويتميز هذا الفرع في أنه يسير بنظام الإعلام في تحرير وتخزين الوثائق المحاسبية.

دائرة المالية والمحاسبة: وتتجلى مهام هذه الدائرة في تحديد سياسة محكمة لصالح الوحدة وكذا السهر على تطبيق القوانين المحاسبية والمالية داخل الوحدة، والبحث الجاد على التوازن المالي للوحدة، ويرأس هذه الدائرة المسؤول الذي يسهر على القيام بكل ما يلزم للحصول على الموارد المالية التي تحتاجها الوحدة، وكذا إستقبال الوثائق الرسمية المحاسبية من خارج الوحدة وكذا إرسال الوثائق إلى الخارج والتوقيع عليها. وتنقسم هذه الدائرة إلى قسمين أساسيين هما:

- مصلحة المحاسبة العامة: وتعتبر هذه المصلحة نقطة التقاء جميع الدوائر التابعة للوحدة بحيث أن كل الوثائق المحاسبية الخاصة بجميع النشاطات ترجع في الأخير إلى هذه المصلحة ليتم معالجتها محاسبيا.

- مصلحة الخزينة: وتتكون هذه المصلحة من رئيس ومساعديه، ويكمن دورها الرئيسي في تخزين الأموال.

المطلب الثاني: واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

تحصلت مؤسسة نפטال على شهادة ISO 9001:2008 رقم 22A - 12010 يوم 2 أبريل 2012 والتي مدتها 3 سنوات، من طرف الهيئة الجزائرية للإعتماد Vinçotte International Algeria SPA التابعة للمنظمة العالمية Vinçotte والتي يقع مقرها الرئيسي في فيلفورده ببلجيكا، حيث توفر أكثر من 130 خدمة متخصصة في مجال التفتيش والرقابة وإصدار الشهادات، وكذلك التحليل والاختبار. وبالنسبة للتطبيقات الأكثر تنوعا فهي في مجالات الكهرباء، ورفع والعناد، ومعدات الضغط، والهندسة المدنية، والسلامة في العمل، وحماية البيئة وحماية ضد الإشعاع.

وأستفاد مؤسسة نפטال من الحفاظ على الشهادة لعهددة ثانية بداية من 7 ماي 2015 إلى غاية 6 ماي 2018

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتناول كل من منهجية الدراسة الميدانية وكذا مصادر البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة الى صدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث على العمال الإداريين مؤسسة نפטال بالوادي.

2- عينة الدراسة:

تمثلت في عينة من عمال إدارة مؤسسة نפטال بالوادي، حيث مست الدراسة أكثر من 34 عامل وتم تخصيص الدراسة على الفئة الإدارية بهذه المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ولقد تم توزيع 39 استمارة، وتم استرجاع 34 منها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(02): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة وكذا الصالح منها للتحليل

العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الصالحة للتحليل
عدد الاستمارات	39	34	34

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية

1- مصادر البيانات:

أ- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب المتعلقة بالموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ب- المصادر الثانوية: وتم فيها الاعتماد على مختلف المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب ورسائل جامعية، ومجلات علمية محكمة، بالإضافة إلى بعض المواقع الموجودة على شبكة الانترنت، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية خصوصاً في الفصول النظرية من هذه الدراسة.

2- أدوات الدراسة:

أ- الاستمارة (الاستبيان): قام الطالبين بإعداد استمارة لدراسة مدى فعالية نظام إدارة الجودة الموافقة للوصفات العالمية الإيزو 9001:2008 في المؤسسات الإقتصادية العمومية حالة مؤسسة نفضال الوادي، حيث قسمت الاستمارة إلى جزأين هما:

- الجزء الأول: حيث يحتوي هذا الجزء على معلومات متعلقة بالمستقيصين، ومن بين هذه المعلومات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، الخبرة.

- الجزء الثاني: وفي هذا الجزء تم إدراج عبارات الاستبيان في موضوع البحث.

ويمكن توضيح عدد محاور الاستبيان والعبارات الملائمة لكل محور في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): محاور الدراسة وأرقام العبارات الملائمة

الرقم	المحور	العبارات الملائمة للمحور
01	الاسئلة المتعلقة بمبدأ القيادة	8-1
02	الاسئلة المتعلقة بمبدأ التركيز على العملاء	13-9
03	الاسئلة المتعلقة بمبدأ مشاركة العمال	19-14
04	الاسئلة المتعلقة بمبدأ مقارنة العمليات (المسارات)	24-20
05	الاسئلة المتعلقة بمبدأ الإدارة بمدخل النظم	29-25
06	الاسئلة المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر	35-30
07	الاسئلة المتعلقة بمبدأ منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات	39-36
08	الاسئلة المتعلقة بمبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	43-40

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على استمارة البحث.

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستقصين اعتمد الطالبين على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

$$- \text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$- \text{طول الخلية: } 0.8 = 4 / 5$$

$$- \text{الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المتوسط الحسابي	المستوى
من 01 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

ب- المقابلة: لقد اعتمدنا في هذا البحث كذلك على المقابلة غير المهيكلية مع بعض مسؤولي المؤسسة محل

الدراسة، وكان الهدف الاساسي من اللجوء الى اسلوب المقابلة هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات

والمعطيات التي قد تساعدنا في القيام بعملية تحليل هذا الاستبيان قصد اعطاء تفسيرات منطقية.

ج- الملاحظة: من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة شاهدنا العديد من الملاحظات في ميدان العمل، كما

سجلنا العديد من هذه الملاحظات قصد استحضارها والاعتماد عليها في بعض التفسيرات التي تتطلب ذلك،

خصوصا ما تعلق بسلوك الأفراد داخل هذه المؤسسات.

3- الأساليب الاحصائية:

بعد جمعنا للاستمارات الصالحة للدراسة، قمنا بتشفير عباراتها بالطرق المناسبة، بعد ذلك قمنا بمعالجة هذه البيانات بطريقة إلكترونية، من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) الذي يرمز له اختصارا برمز spss إصدار 20، وكذا برنامج Minitab إصدار 16.

وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الاحصائية أهمها ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية
- معيار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)
- الاختبارات البعدية (Scheffe)
- اختبار متوسطات العينة بواسطة التوزيع الطبيعي (One sample T-test).

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة

1- صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة كما يلي:

تحكيم الاستبيان:

بعد إعداد الطالبين للاستمارة، تم عرضها على عدد من الأساتذة مختصين في علم الاقتصاد والادارة والإحصاء بغية تحكيمها، بعد وصول الردود قمنا بإجراء التصحيحات والتعديلات التي أرشدنا إليها المحكمين.

2- فحص ثبات الاداة:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك عن اتجاهات المستقصى، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest).

واقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس وأطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات أو تجانس أو اتساقه الداخلي، حيث أن معامل الفاكرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.¹

لقد قام الطالبين بإجراء قياس معاملات الثبات على محاور الاستبيان وهذا باستخدام طريقة الفاكرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات الفاكرونباخ

الجدول رقم(06): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المعامل الكلي	44	0.912

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه بلغ معامل الثبات الكلي قيمة 0.912 وهي قيمة أكبر من 0.7 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهذا ما يجعله يفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

سنحاول في بداية هذا المبحث تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة، ثم بعد ذلك تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة (السيكو مترية)

1- الجنس:

تتوزع عينة الدراسة من حيث الجنس، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

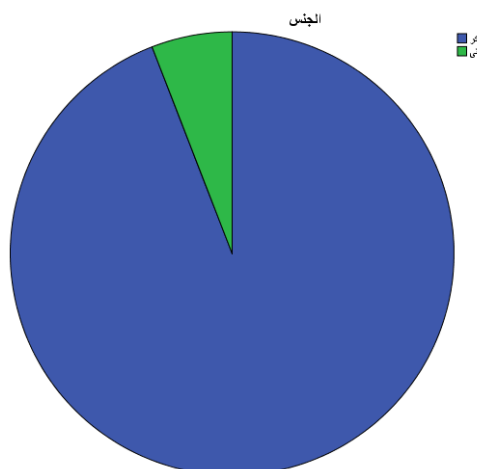
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	% 94.1
أنثى	02	% 05.9
المجموع	34	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

1 - جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، الجيزة، مصر، 2009، ص111.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

يبين الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 94.1%، وأما الإناث فبلغت نسبتهم 5.9% وهي نسبة ضعيفة جداً وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العنصر الذكري.

2- العمر:

المهدف من دراسة هذا المتغير هو معرفة المستويات العمرية لأفراد العينة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة فئات، وكان توزيع أفراد العينة من حيث العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

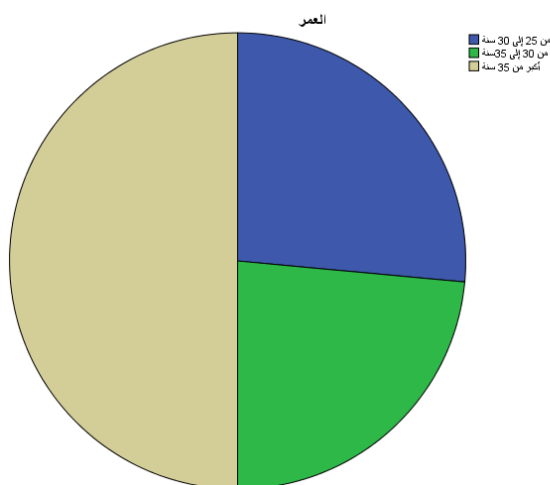
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	00	00.0%
من 25 إلى 30	09	26.5%
من 30 إلى 35	08	23.5%
أكبر من 35	17	50.0%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss إصدار 20.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss إصدار 20.

يبين الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) أن لا يوجد أشخاص عمرهم أقل من 25 سنة في عينة الدراسة، وأن 26.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 25 - 30 سنة، وأن 23.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 30 - 35 سنة، في ما كانت النسبة الأكبر في عينة الدراسة للأشخاص الذين فاقت أعمارهم 35 سنة حيث بلغت النسبة 50%.

3- المؤهل العلمي:

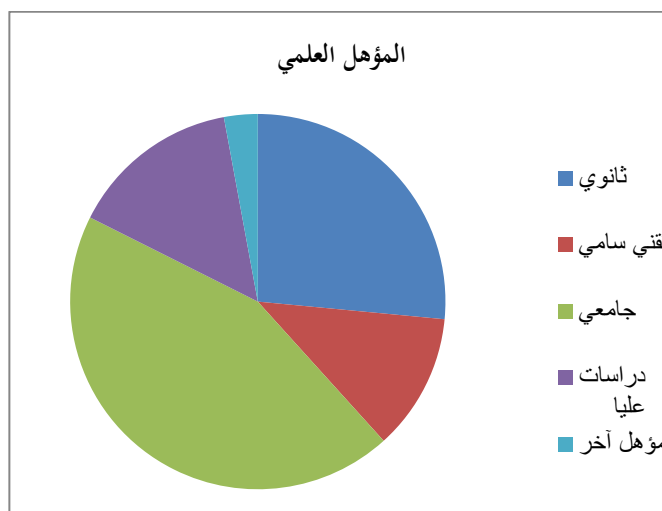
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	09	26.5 %
تقني سامي	04	11.8 %
جامعي	15	44.1 %
دراسات عليا	05	14.7 %
مؤهل آخر	01	02.9 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 20.

تشير بيانات الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) إلى ما يلي:

أما نسبة الأشخاص الذين لديهم مستوى ثانوي تقدر بـ 26.5% والأشخاص الذين لديهم شهادة تقني سامي تقدر بـ 11.8%، أما الأشخاص المتحصلين على شهادة جامعية تقدر نسبتهم بـ 44.1%، أما الأشخاص الذين لديهم شهادة دراسات عليا تقدر نسبتهم بـ 14.7%، وأما الأشخاص الذين لديهم مؤهل آخر تقدر بـ 2.9%. وبالتالي فأفراد العينة لديهم مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آرائهم مقبولة وصادقة إلى حد كبير.

4- طبيعة العمل:

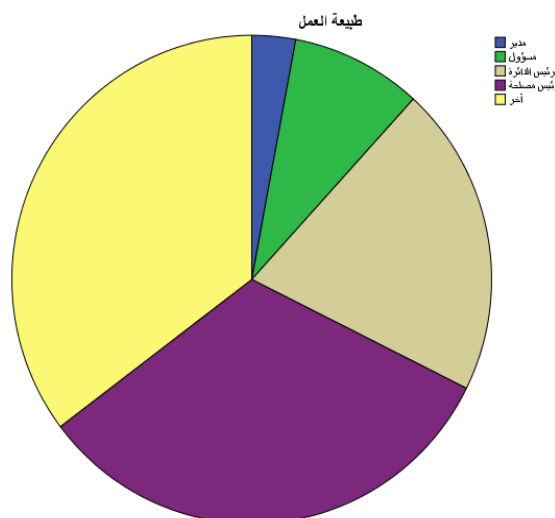
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
مدير	01	02.9 %
مسؤول	03	08.8 %
رئيس دائرة	04	11.6 %
رئيس مصلحة	11	32.4 %
وظيفة أخرى	15	43.5 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

تشير بيانات الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) إلى ما يلي:

أن نسبة الأشخاص الذين يعملون مهنة مدير تقدر نسبتهم بـ 2.9%، وأما المسؤولين فتقدر نسبتهم بـ 8.8%، وأما رؤساء الدوائر فتقدر نسبتهم بـ 11.6%، كما تقدر نسبة رؤساء المصالح بـ 32.4%، وأما الأشخاص الذين لديهم شهادات أخرى تقدر بـ 43.5%. وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى أو مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آرائهم مقبولة وصادقة إلى حد كبير.

5- الخبرة:

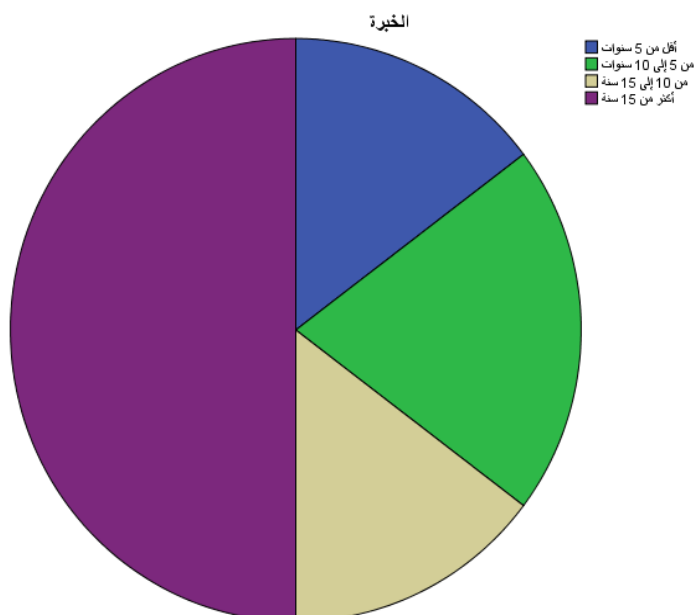
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	14.7 %
من 5 إلى 10 سنوات	07	20.6 %
من 10 إلى 15 سنة	05	14.7 %
أكثر من 15 سنة	17	50.0 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 20.

تشير بيانات الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) إلى أن نسبة الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 55%، الأشخاص لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات قدرت بـ 45% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى من الخبرة يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آراءهم مقبولة وموضوعية.

المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة جميع الفقرات المشكلة لمحاور الاستبيان، حيث سيتم معالجة كل محور على حدى.

1- تحليل ومناقشة عبارات محور مدى فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الايزو 2008:9001:

يتشكل هذا المحور من ثمانية عبارات، تحاول بالأساس التعبير عن مدى فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الايزو 2008:9001، وكانت نتائج التحليل الاحصائي للعبارات كما هي موضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم(12): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ القيادة

1) محور مبدأ القيادة								
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
03	0.758	4.18	12	17	4	1	00	لدى مجلس الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.
			35.3	50	11.8	2.9	00	
08	1.038	3.79	10	12	07	05	00	مدير قسم إدارة الجودة ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية.
			29.4	35.3	20.6	14.7	00	
04	0.657	4.15	09	22	02	01	00	يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار.
			26.5	64.7	5.9	2.9	00	
01	0.751	4.26	15	13	06	00	00	إن التدريب في مجال الجودة يشمل كافة المدراء والعاملين في المؤسسة.
			44.1	38.2	17.6	00	00	
02	0.890	4.24	16	12	04	02	00	إن التدريب في مجال الجودة يعمل على اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء (الزبائن) في المؤسسة.
			47.1	35.3	11.8	5.9	00	
06	0.952	4.06	13	13	05	03	00	إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
			38.2	38.2	14.7	8.8	00	
07	1.043	4.06	15	10	05	04	00	الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.
			44.1	29.4	14.7	11.8	00	
05	0.857	4.15	12	18	01	03	00	دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل، العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
			35.3	52.9	2.9	8.8	00	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي لل فقرات الثمانية المشكلة لمبدأ القيادة تتراوح مجالات

المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.79و4.26)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الرابعة من المحور "إن التدريب في مجال الجودة يشمل كافة المدراء والعاملين في المؤسسة"

الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري قدره 0.751، وهو ما يشير الى اتجاه رأي الباحثين الى

الموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم

ليكارتر الخماسي.

ب- احتلت العبارة الخامسة من المحور "إن التدريب في مجال الجودة يعمل على اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء (الزبائن) في المؤسسة" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.24 وبانحراف معياري 0.890، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الأولى من المحور "لدى مجلس الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري 0.758، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الثالثة من المحور "يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 0.657، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الأخيرة من المحور "دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل، العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 0.857، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

و- احتلت العبارة السادسة من المحور "إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة" الترتيب السادس بمتوسط حسابي 4.06 وبانحراف معياري 0.952، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ز- احتلت العبارة السابعة من المحور "الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي" الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4.06 وبانحراف معياري 1.043، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ح- احتلت العبارة الثمانية من المحور "مدير قسم إدارة الجودة ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية" الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.79 وبانحراف معياري 1.038، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(13): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ التركيز على العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2) محور مبدأ التركيز على العملاء
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
01	0.786	4.44	19	13	00	02	00	تقوم المؤسسة باستقصاء العملاء أو إجراء مقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها.
			55.9	38.2	00	5.9	00	
03	0.925	4.15	13	16	03	01	01	تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العملاء.
			38.2	47.1	8.8	2.9	2.9	
05	0.855	3.76	05	20	05	04	00	يتم التخطيط لخدمات المؤسسة بناء على احتياجات وتوقعات العملاء.
			14.7	58.8	14.7	11.8	00	
02	0.475	4.32	11	23	00	00	00	يتم التعامل مع اقتراحات العملاء بجدية.
			32.4	67.6	00	00	00	
04	0.651	4.00	07	20	07	00	00	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء وتعمل على معالجتها.
			20.6	58.8	20.6	00	00	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمسة المشكلة لمبدأ التركيز على العملاء تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.76 و 4.44)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور "تقوم المؤسسة باستقصاء العملاء أو إجراء مقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.44 وبانحراف معياري قدره 0.786، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الرابعة من المحور "يتم التعامل مع اقتراحات العملاء بجدية" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.32 وبانحراف معياري 0.475، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الثانية من المحور "تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العملاء" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 0.925، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الخامسة من المحور "يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء وتعمل على معالجتها" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.651، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الثالثة من المحور "يتم التخطيط لخدمات المؤسسة بناء على احتياجات وتوقعات العملاء" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 0.855، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(14): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ مشاركة العمال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	(3) محور مبدأ مشاركة العمال
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
02	0.904	3.82	06	21	02	05	00	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.
			17.6	61.8	5.9	14.7	00	
01	0.511	4.26	10	23	01	00	00	يعامل العاملون بالمؤسسة الزبائن معاملة ممتازة.
			29.4	67.6	2.9	00	00	
04	0.961	3.53	04	17	06	07	00	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.
			11.8	50	17.6	20.6	00	
06	1.199	3.32	04	15	07	04	04	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.
			11.8	44.1	20.6	11.8	11.8	
05	0.961	3.47	03	18	05	08	00	إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.
			8.8	52.9	14.7	23.5	00	
03	1.074	3.62	07	14	07	05	01	يتم توظيف موظفي قسم إدارة الجودة على أساس علمي وشهادة جامعية وخبرة.
			20.6	41.2	20.6	14.7	2.9	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الستة المشكلة لمبدأ مشاركة العمال تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.32 و 4.26)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الثانية من المحور "يعامل العاملون بالمؤسسة الزبائن معاملة ممتازة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.26 وبانحراف معياري قدره 0.511، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الأولى من المحور "يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 0.904، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة السادسة من المحور "يتم توظيف موظفي قسم إدارة الجودة على أساس علمي وشهادة جامعية وخبرة" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.62 وبانحراف معياري 1.074، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الثالثة من المحور "يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 0.961، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الخامسة من المحور "إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري 0.961، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

و- احتلت العبارة الرابعة من المحور "يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه" الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.32 وبانحراف معياري 1.199، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(15): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
01	0.814	4.06	11	15	07	01	00
			32.4	44.1	20.6	2.9	00
03	0.904	3.97	09	19	02	04	00
			26.5	55.9	5.9	11.8	00
02	1.044	4.00	12	16	00	06	00
			35.3	47.1	00	17.6	00
04	0.969	3.97	11	15	04	04	00
			32.4	44.1	11.8	11.8	00
05	0.821	3.85	07	17	08	02	00
			20.6	50	23.5	5.9	00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمسة المشكلة لمبدأ مقارنة العمليات (المسارات) تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.85 و 4.06)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور "تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة يعد أحد الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري قدره 0.814، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الثالثة من المحور "يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع اجراءات التصحيح والوقاية" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.044، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الثانية من المحور "تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.904، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الرابعة من المحور "قسم إدارة الجودة ذو فاعلية قوية في تحقيق أهداف المنظمة" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.969، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الخامسة من المحور "يوجد تدقيق داخلي تابع لقسم إدارة الجودة على العمليات والإجراءات لمراقبة تنفيذ الادارات الأخرى، العمليات والخطط الموضوعة بالمنظمة" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري 0.821، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(16): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ الإدارة بمدخل النظم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	(5) محور مبدأ الإدارة بمدخل النظم
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
04	0.892	3.85	07	19	04	04	00	يتم إشراك قسم إدارة الجودة في تحليل المعطيات الحالية و المستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات الإدارية لكل إدارة على حدى.
			20.6	55.9	11.8	11.8	00	
05	0.950	3.65	05	18	05	06	00	تقوم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم بدور رئيسي في وضع الخطط والاستراتيجيات.
			14.7	52.9	14.7	17.6	00	
03	1.038	3.88	10	16	02	06	00	هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم.
			29.4	47.1	5.9	17.6	00	
02	1.029	3.97	13	11	06	04	00	طبيعة عمل قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم هو وضع متابعة وتنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى.
			38.2	32.4	17.6	11.8	00	
01	0.937	3.97	10	17	03	04	00	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية يتناسب مع تطبيق الجودة.
			29.4	50	8.8	11.8	00	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الخمسة المشكلة لمبدأ الإدارة بمدخل النظم تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.65 و 3.97)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الأخيرة من المحور "إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية يتناسب مع تطبيق الجودة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.937، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الرابعة من المحور "طبيعة عمل قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم هو وضع متابعة وتنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 1.029، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الثالثة من المحور "هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري 1.038، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الأولى من المحور "يتم إشراك قسم إدارة الجودة في تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات الإدارية لكل إدارة على حدى" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري 0.892، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الثانية من المحور "تقوم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم بدور رئيسي في وضع الخطط والاستراتيجيات" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.65 وبانحراف معياري 0.950، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(17): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ التحسين المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	6) محور مبدأ التحسين المستمر				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
02	0.925	3.85	08	17	05	04	00
			23.5	50	14.7	11.8	00
01	0.736	4.06	08	22	02	02	00
			23.5	64.7	5.9	5.9	00
06	1.194	3.29	07	09	05	13	00
			20.6	26.5	14.7	38.2	00
05	1.045	3.62	07	14	06	07	00
			20.6	41.2	17.6	20.6	00
04	0.912	3.68	05	18	06	05	00
			14.7	52.9	17.6	14.7	00
03	0.828	3.74	04	21	05	04	00
			11.8	61.8	14.7	11.8	00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الستة المشكلة لمبدأ التحسين المستمر تتراوح

بمجاللات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.29 و4.06)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الثانية من المحور "يتم قياس أداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها باستمرار" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري قدره 0.736، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة بشدة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الاولى من المحور "يتم قياس أداء العاملين المتعلق بالإنتاجية باستمرار" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.925، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة السادسة من المحور "وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.74 وبانحراف معياري 0.828، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الخامسة من المحور "تستعين منظمتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في إدارة الجودة عند إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.68 وبانحراف معياري 0.912، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

هـ- احتلت العبارة الرابعة من المحور "يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم سنوي على باقي الإدارات" الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.62 وبانحراف معياري 1.045، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

و- احتلت العبارة الثالثة من المحور "يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم شهري على باقي الإدارات" الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.29 وبانحراف معياري 1.194، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(18): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	7) محور مبدأ منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
01	0.844	4.12	12	16	04	02	00	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة.
			35.3	47.1	11.8	5.9	00	
04	1.074	3.62	06	18	01	09	00	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة.
			17.6	52.9	2.9	26.5	00	
02	0.797	3.97	07	22	02	03	00	اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات استناداً إلى تحليل واقعي ومتوازن مع الخبرة والحدس.
			20.6	64.7	5.9	8.8	00	
03	1.008	3.88	07	22	01	02	02	التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية.
			20.6	64.7	2.9	5.9	5.9	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الأربعة المشكلة لمبدأ منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.62 و 4.12)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور "يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.12 وبانحراف معياري قدره 0.844، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الثالثة من المحور "اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات استناداً إلى تحليل واقعي ومتوازن مع الخبرة والحدس" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.797، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الرابعة من المحور "التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري 1.008، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الثانية من المحور "يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.62 وبانحراف معياري 1.074، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(19): تحليل ومناقشة عبارات مبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	8 محور مبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	
01	0.589	4.32	13	19	02	00	00	ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.
			38.2	55.9	5.9	00	00	
03	0.880	3.88	06	22	03	02	01	وضع البرامج اللازمة لقياس أداء الموردين وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.
			17.6	64.7	8.8	5.9	2.9	
04	1.017	3.76	07	18	04	04	01	تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين.
			20.6	52.9	11.8	11.8	2.9	
02	0.629	4.29	13	18	03	00	00	يؤدي تبادل المنفعة مع الموردين إلى الإرتقاء بمستوى الخدمات.
			38.2	52.9	8.8	00	00	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للفقرات الاربعة المشكلة لمبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (3.76 و 4.32)، ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- تصدرت العبارة الأولى من المحور "ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.32 وبانحراف معياري قدره 0.985، وهو ما يشير الى اتجاه رأي الباحثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ب- احتلت العبارة الرابعة من المحور "يؤدي تبادل المنفعة مع الموردين إلى الإرتقاء بمستوى الخدمات" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.29 وبانحراف معياري 0.925، وهو ما يشير الى اتجاه رأي الباحثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

ج- كان ترتيب العبارة الثانية من المحور "وضع البرامج اللازمة لقياس أداء الموردين وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري 0.880، وهو ما يشير الى اتجاه رأي الباحثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

د- احتلت العبارة الثالثة من المحور "تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 1.017، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين الى الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها، ثم اختبار الفرضية الرئيسية. والجدول التالي يوضح

اختبار T للعينة الواحدة (One sample T-test)

الجدول رقم (20): اختبار T للعينة الواحدة (One sample T-test)

المحور	قيمة T	مستوى الدلالة
مبدأ القيادة	6.62	0.00
مبدأ التركيز على العملاء	6.49	0.00
مبدأ مشاركة العمال	3.92	0.00
مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)	5.66	0.00
مبدأ الإدارة بمدخل النظم	5.04	0.00
مبدأ التحسين المستمر	4.11	0.00
مبدأ منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات	5.23	0.00
مبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	6.22	0.00
كل محاور الاستبيان	5.41	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Minitab إصدار 16.

أ - بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : تطبيق مبدأ القيادة غير فعال في مؤسسة نفضال عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : تطبيق مبدأ القيادة فعال في مؤسسة نفضال عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.62، وقيمة مستوى الدلالة للمحور الاول يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05، وعليه نقبل الفرض H_1 ونرفض H_0 ، أي انه يوجد التزام من طرف الادارة العليا في مؤسسة نفضال بتطبيق مبدأ القيادة عند مستوى معنوية 5%.

ب - بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا تعطي مؤسسة نفضال أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه عند مستوى معنوية 5%.

H₁: تعطي مؤسسة نפטال أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه عند مستوى معنوية 5%.
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.49، وقيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نرفض الفرض H₀ ونقبل H₁، أي تعطي مؤسسة نפטال أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه عند مستوى معنوية 5%.

ج - بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يشارك العاملین لدى مؤسسة نפטال في اتخاذ القرار، كما أن المؤسسات لا تهتم بتحفيزهم عند مستوى معنوية 5%.

H₁: يشارك العاملین لدى مؤسسة نפטال في اتخاذ القرار، كما أن المؤسسات تهتم بتحفيزهم عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.92 وقيمة مستوى الدلالة للمحور الثالث يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرض H₁ ونرفض H₀، أي يشارك العاملین لدى مؤسسة نפטال في اتخاذ القرار، كما أن المؤسسات تهتم بتحفيزهم.

د - بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: تطبيق مبدأ مقارنة العمليات غير فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.

H₁: تطبيق مبدأ مقارنة العمليات فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.66، وقيمة مستوى الدلالة للمحور الرابع يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نرفض الفرض H₀ ونقبل H₁، حيث مستوى الدلالة 0.00 يشير إلى فعالية تطبيق مبدأ مقارنة المسارات في المؤسسة.

هـ - بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة:

H₀: تطبيق مبدأ الإدارة بمدخل النظم غير فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.

H₁: تطبيق مبدأ الإدارة بمدخل النظم فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.04، وقيمة مستوى الدلالة للمحور الخامس يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرض H₁ ونرفض H₀، أي هناك فاعلية في تطبيق مبدأ الإدارة بمدخل النظم عند مستوى معنوية 5%.

و - بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا تهتم مؤسسة نفضال بالتحسين المستمر للعمليات عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : تهتم مؤسسة نفضال بالتحسين المستمر للعمليات عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 4.11، وقيمة مستوى الدلالة للمحور السادس يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن مؤسسة نفضال تهتم بالتحسين المستمر للعمليات عند مستوى معنوية 5%.

ز - بالنسبة للفرضية الفرعية السابعة:

H_0 : لا تقوم مؤسسة نفضال بالاستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : تقوم مؤسسة نفضال بالاستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.23، وقيمة مستوى الدلالة للمحور السابع يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرض H_1 ونرفض H_0 ، أي تقوم مؤسسة نفضال بالاستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 5%.

ح - بالنسبة للفرضية الفرعية الثامنة:

H_0 : لا تهتم مؤسسة نفضال بتبادل المنفعة مع الموردين عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : تهتم مؤسسة نفضال بتبادل المنفعة مع الموردين عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.22، وقيمة مستوى الدلالة للمحور الثامن يساوي 0.00 وهي قيمة أصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرض H_1 ونرفض H_0 أي أن مؤسسة نفضال تهتم بتبادل المنفعة مع الموردين عند مستوى معنوية 5%.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: هناك فعالية في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في مؤسسة نفضال عند

مستوى المعنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.41، وقيمة مستوى الدلالة لمجموع المحاور يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، وهذا يعني أنها توجد فعالية في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في مؤسسة نفضال عند مستوى المعنوية 5%.

2 - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة المهنية.

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها، وسوف يتم الاعتماد نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للعمر عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للعمر عند مستوى معنوية 5%.

- لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في

مؤسسة نفضال تعزى للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مبدأ القيادة	بين المجموعات	0.343	2	0.172	0.931	0.405
	داخل المجموعات	5.714	31	0.184		
	المجموع	6.058	33			
مبدأ التركيز على العملاء	بين المجموعات	0.165	2	0.083	0.244	0.785
	داخل المجموعات	10.515	31	0.339		
	المجموع	10.680	33			
مبدأ مشاركة العمال	بين المجموعات	1.587	2	0.794	2.014	0.151
	داخل المجموعات	12.218	31	0.394		
	المجموع	13.805	33			
مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)	بين المجموعات	1.658	2	0.829	1.635	0.211
	داخل المجموعات	15.713	31	0.507		
	المجموع	17.371	33	.		

0.593	0.531	0.364	2	0.718	بين المجموعات	مبدأ الإدارة بمدخل النظم
		0.685	31	21.249	داخل المجموعات	
			33	21.978	المجموع	
0.175	1.846	1.153	2	2.306	بين المجموعات	مبدأ التحسين المستمر
		0.625	31	19.363	داخل المجموعات	
			33	21.670	المجموع	
0.340	1.116	0.651	2	1.302	بين المجموعات	منهجية الإستناد إلى الحقائق عند اتخاذ القرارات
		0.583	31	18.088	داخل المجموعات	
			33	19.390	المجموع	
0.206	1.662	0.577	2	1.154	بين المجموعات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين
		0.347	31	10.760	داخل المجموعات	
			33	11.914	المجموع	
0.364	1.045	0.295	2	0.591	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.283	31	8.767	داخل المجموعات	
			33	9.358	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة لجميع المحاور يساوي 0.364 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0 ، ونرفض الفرض البديل H_1 أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للعمر بنسبة معنوية 5%.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

- لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات الباحثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مبدأ القيادة	بين المجموعات	0.228	4	0.057	0.284	0.886
	داخل المجموعات	5.829	29	0.201		
	المجموع	6.058	33			
مبدأ التركيز على العملاء	بين المجموعات	1.170	4	0.293	0.892	0.481
	داخل المجموعات	9.510	29	0.328		
	المجموع	10.680	33			
مبدأ مشاركة العمال	بين المجموعات	3.163	4	0.791	2.155	0.099
	داخل المجموعات	10.642	29	0.367		
	المجموع	13.805	33			
مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)	بين المجموعات	1.399	4	0.350	0.635	0.642
	داخل المجموعات	15.971	29	0.551		
	المجموع	17.371	33			
مبدأ الإدارة بمدخل النظم	بين المجموعات	2.803	4	0.701	1.060	0.394
	داخل المجموعات	19.175	29	0.661		
	المجموع	21.978	33			
مبدأ التحسين المستمر	بين المجموعات	1.443	4	0.361	0.517	0.724
	داخل المجموعات	20.227	29	0.697		
	المجموع	21.670	33			
منهجية الإستناد إلى الحقائق عند إتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.821	4	0.705	1.234	0.318
	داخل المجموعات	16.569	29	0.571		
	المجموع	19.390	33			
علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	بين المجموعات	1.287	4	0.322	0.878	0.489
	داخل المجموعات	10.626	29	0.366		
	المجموع	11.914	33			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.211	4	0.303	1.078	0.385
	داخل المجموعات	8.146	29	0.281		
	المجموع	9.358	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة لجميع المحاور يساوي 0.385 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0 ، ونرفض الفرض البديل H_1 أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للمؤهل العلمي بنسبة معنوية 5%.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية 5%.

- لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات الباحثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في

مؤسسة نفضال تعزى لطبيعة العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	1.008	4	0.252	1.448	0.244
	داخل المجموعات	5.049	29	0.174		
	المجموع	6.058	33			
التركيز على العملاء	بين المجموعات	0.914	4	0.228	0.678	0.613
	داخل المجموعات	9.767	29	0.337		
	المجموع	10.680	33			
مشاركة العال	بين المجموعات	0.333	4	0.083	0.179	0.947
	داخل المجموعات	13.472	29	0.465		
	المجموع	13.805	33			
مقاربة العمليات (المسارات)	بين المجموعات	1.008	4	0.252	0.446	0.774
	داخل المجموعات	16.363	29	0.964		
	المجموع	17.371	33			
الإدارة بمدخل النظم	بين المجموعات	1.763	4	0.441	0.632	0.644
	داخل المجموعات	20.215	29	0.697		
	المجموع	21.978	33			

0.858	0.326	0.233	4	0.932	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.715	29	20.738	داخل المجموعات	
			33	21.670	المجموع	
0.961	0.151	0.99	4	0.395	بين المجموعات	منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات
		0.655	29	18.959	داخل المجموعات	
			33	19.390	المجموع	
0.848	0.340	0.134	4	0.534	بين المجموعات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين
		0.392	29	11.379	داخل المجموعات	
			33	11.914	المجموع	
0.817	0.385	0.118	4	0.472	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.306	29	8.885	داخل المجموعات	
			33	9.358	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة لجميع المحاور يساوي 0.817 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0 ، ونرفض الفرض البديل H_1 أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى لطبيعة العمل بنسبة معنوية 5%.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

- لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	0.869	3	0.290	1.675	0.193
	داخل المجموعات	5.188	30	0.173		
	المجموع	6.058	33			
التركيز على العملاء	بين المجموعات	0.726	3	0.242	0.729	0.543
	داخل المجموعات	9.954	30	0.332		
	المجموع	10.680	33			
مشاركة العال	بين المجموعات	4.070	3	1.357	4.181	0.014
	داخل المجموعات	9.735	30	0.324		
	المجموع	13.805	33			
مقارنة العمليات (المسارات)	بين المجموعات	2.235	3	0.745	1.477	0.241
	داخل المجموعات	15.136	30	0.505		
	المجموع	17.371	33			
الإدارة بمدخل النظم	بين المجموعات	3.246	3	1.082	1.733	1.181
	داخل المجموعات	18.731	30	0.624		
	المجموع	21.978	33			
التحسين المستمر	بين المجموعات	5.328	3	1.776	3.261	0.035
	داخل المجموعات	16.341	30	0.545		
	المجموع	21.670	33			
منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.440	3	0.480	0.802	0.503
	داخل المجموعات	17.950	30	0.598		
	المجموع	19.390	33			
علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	بين المجموعات	3.467	3	1.156	4.105	0.015
	داخل المجموعات	8.447	30	0.282		
	المجموع	11.914	33			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.932	3	0.644	2.602	0.070
	داخل المجموعات	7.426	30	0.248		
	المجموع	9.358	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss إصدار 20.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة لجميع المحاور يساوي 0.070 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0 ، ونرفض الفرض البديل H_1 أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نفضال تعزى للخبرة المهنية بنسبة معنوية 5%.

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى نتائج أهمها هو أن للجودة دور أساسي في بقاء واستمرار الشركة وزيادة حدة منافستها تماشياً مع التطورات المحيطة بها ويعتمد ذلك على أن الجودة سلاح تنافسي يساهم في تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها الإنتاج، وبالنسبة لواقع الجودة بهذه المؤسسات، فإنه يبين أنها تسير تطورات نظام الجودة الإيزو 9001 من خلال إرسائها لقواعد الجودة وتبنيها لنظام الجودة في تسييرها، وكذلك تطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو. كما اتضح الأثر الإيجابي للجودة على أدائها الإنتاجي المتمثل في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

ومن خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة نפטال الوادي لمعرفة مدى فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، اتضح لنا أن لدى إدارة المؤسسة قناعة كبيرة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أدائها وأنها تحاول جاهدة في تطبيق نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفات العالمية الإيزو 9001 إصدار 2008، وعليها أن تسير تطورات نظام الجودة العالمي.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث تبين أن وجود عنصر الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح ضرورة حتمية تتطلبها التغيرات الاقتصادية، حيث يعيش السوق العالمي اليوم على واقع تغيرات وتحولات عميقة ناجمة عن ظاهرة العولمة، والتي كان من نتائجها، انفتاح الأسواق، تزايد حجم المبادلات التجارية، ارتفاع حدة المنافسة وتغير الثقافة الاستهلاكية للعملاء، والسوق الجزائرية باعتبارها جزءا من هذا النظام العالمي، تتفاعل معه وتتأثر بما يحدث فيه، لا يمكنها أن تعيش بمعزل عنه و لأجل تحقيق الاهداف والوصول إلى مبتغاه وإستمرارها وبقائها ضمن دوامة التسابق نحو الأفضل، تبنت المؤسسات نظام الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، حيث تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وتساعد في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم، كما أن مسألة تطبيق نظام إدارة الجودة تستوجب توفير جملة من الإجراءات العملية والأدوات التقنية والعلمية لضمان التطبيق السليم لمبادئه ومتطلباته، وعلى المؤسسة أن تقوم بتخصيص وحدة إدارية تهتم بتنظيم كامل نشاطات الجودة والتي يجب أن تحظى بدعم وتعاون جميع المعنيين في المؤسسة نحو تحقيق الهدف الأسمى، والمتمثل في تطبيق سلسلة المواصفات العالمية ISO 9001:2008 الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، حيث تبذل المنظمة العالمية للتقييس مجهودات لتلبية حاجات ومتطلبات المجتمعات والبيئة وكذا التطور الفني والتكنولوجي والاقتصادي في العالم.

نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة نفطال واعتمادا على استمارة الأسئلة الموزعة على الموظفين لقياس مدى فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة تبين لنا بعد تطبيقها لنظام الجودة إستمر عملها مطابقا للمواصفة على شكل عمليات مطابقة لمبادئ نظام الإيزو إصدار 2008، حيث تلتزم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار والعمل على تحفيزهم وتشجيع المبادرات التي تساهم في تعزيز نظام الجودة بالمؤسسة، من أجل الوصول إلى جودة تلي حاجات و توقعات العملاء، على المؤسسة أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلي، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة، وذلك من خلال قياس رضا العملاء بصفة دورية، وتحسيسهم

بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، ويجب عليها أن تدرك بأن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور، لذلك عليها أن تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها.

يمكن توضيح نتائج الدراسة النظرية وكذا الدراسة الميدانية في ما يلي:

- إن تطبيق مبدأ القيادة ومبدأ التركيز على العملاء فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.
- إن تطبيق مبدأ مشاركة العمال ومبدأ مقارنة العمليات فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.
- إن تطبيق مبدأ الإدارة بمدخل النظم و مبدأ التحسين المستمر للعمليات فعال في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5%.
- إن مؤسسة نפטال تقوم بالاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات و بتبادل المنفعة مع الموردين عند مستوى معنوية 5%.
- نستنتج أن مؤسسة نפטال تطبق مبادئ نظام إدارة الجودة فعليا وتسعى إلى تحقيق مبتغاها وهدفها الذي أنشأت من أجله، وذلك من خلال كسب رضا العملاء وتلبية حاجاتهم وهذا ما يبرهن على صحة الفرضية الأولى.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ نظام الإيزو 2008/9001 في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5% تعزى للعمر.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ نظام الإيزو 2008/9001 في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5% تعزى للمؤهل العلمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ نظام الإيزو 2008/9001 في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5% تعزى لطبيعة العمل.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ نظام الإيزو 2008/9001 في مؤسسة نפטال عند مستوى معنوية 5% تعزى للخبرة المهنية.
- أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة نפטال تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- لدى إدارة المؤسسة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.
- تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين ويتم التعامل معها بجدية أي هدفها هو التركيز على العملاء وتلبية حاجاته.

- يشارك العامل في كل أعمال المؤسسة بإعتباره عميل داخلي وتعمل المؤسسة على تحفيزه وإرضائه.
- يمكن الوصول إلى النتائج بكفاءة من خلال تسيير الموارد والأنشطة باستعمال مقارنة المسارات.
- يوجد تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية للتقييس (وكيل معتمد) يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.
- يتم قياس أداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها باستمرار والعمل على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بيها وذلك من خلال التحسين المستمر.
- يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة عند إتخاذ القرارات.
- إن إدارة المؤسسة تقوم بتبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين قصد الإرتقاء بمستوى الخدمات.

الإقتراحات:

وبذلك نقترح بعض التوصيات، والتي يمكن أن تكون بمثابة مساهمة متواضعة في مجال الجودة و مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 9001/2008 في المؤسسات الإقتصادية العمومية دورها في تحسين أداء المؤسسات، والمتمثلة في:

- ضرورة اعتماد الجودة كسلاح تنافسي يساهم في تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها.
- التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال الجودة من اجل تبادل الخبرات والاستفادة من البرامج الناجحة في مجال الجودة،... الخ.
- إجراء تغييرات جوهرية في بيئة ثقافة المؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لتطبيق نظام الجودة بأكثر فعالية.
- ضرورة متابعة هذه المؤسسات باستمرار لتطورات نظام الجودة العالمي تماشياً مع تطورات محيطها.
- تعزيز مكانة المؤسسة في السوق من خلال رفع مستوى إنتاجها وبالتالي رقم أعمالها وعدد زبائنها.
- ضرورة تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على معايير الجودة .
- على المؤسسة أن تقوم بوضع إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة
- أن تعتمد المؤسسة خطة فعالة، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة حتى ترقى لتطلعات الزبون وتحقيق ولائه، باعتبار أن الزبون هو المحور الحقيقي لنشاط المؤسسة.

- فتح باب إبداء الآراء و المقترحات داخل المؤسسة و إسهام أصحاب الخبرة و الكفاءة في اتخاذ القرار .

- ترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأن المؤسسة ملك الجميع

آفاق الدراسة:

عقب الانتهاء من هذا البحث والذي ناقشنا من خلاله مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 2008:9001 في المؤسسات الإقتصادية العمومية بمحل الدراسة مؤسسة نفطال بالوادي.

وبالنظر إلى أهمية مفهوم إدارة الجودة والقيمة البحثية المتميزة للعمل في هذا المجال، يتبين لنا العديد من المسائل والجوانب التي هي في حاجة إلى مواصلة البحث والتنقيب ضمن هذا الاتجاه ونقترح بعض المواضيع قصد فتح مجالات الباحثين مستقبلا.

- مقارنة فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 2008:9001 في المؤسسات الإقتصادية العمومية مع المؤسسات الخاصة.

- أثر التعديلات الحاصلة في إيزو 2015:9001 في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، الجيزة، مصر، 2009.
- (2) حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 9000 – 90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
- (3) حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- (4) راتب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن.
- (5) سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2010.
- (6) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
- (7) لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- (8) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، عمان، الأردن، 2014.
- (9) محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- (10) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2014.
- (11) مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- (12) مهدي صالح السمراي، صبيح كرم الكنان، نظام إدارة الجودة الايزو ISO: مدخل تحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- (13) بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- (14) عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010.
- (15) عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2006.
- (16) علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004/2003.
- (17) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011.
- (18) منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفات (2000) iso 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009.
- (19) هبيته نبيلة، تسيير الخيارات الجبائية في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفطال، حاسي مسعود" مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم العلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011/2010.

الدوريات والمجلات:

- (20) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث العدد 06 ورقلة، الجزائر، 2008.

التقارير والقوانين والمراسيم والقرارات:

- (21) المواصفة القياسية الدولية، أيزو 9001:2008 نظم إدارة الجودة - المتطلبات، الإصدار الرابع، 2008/11/15.

المواقع الإلكترونية:

(22) مدونة المتخصص، <http://ecomedfot.blogspot.com/2015/01/naftal.html>، في 2016/04/20.

(23) مركز استشارات الجودة، <http://allstandards.org/ISO9001.html>، في 2016/03/27.

(24) موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة، <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001>، في 2016/04/01.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

(25) Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité. A' hôpital. p 12.

الملاحق

تخصص: اقتصاد عمومي
وتسيير المؤسسات

قسم علوم الاقتصادية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

إن هذا الاستبيان يهدف إلى قياس مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 2008:9001 في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مع العلم أنه موجه لجميع المسؤولين في هذه المؤسسة.

نأمل من سيادتكم تعاونكم معنا، وهذا من خلال تعبئة هذا الاستبيان، وهذا يعتبر مساهمة منكم في إنجاز هذه الدراسة التابعة لإعداد مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماستر، والتي سنحاول من خلالها المساهمة في تقديم التوصيات المناسبة والتي تتعلق بتحسين وترقية مستوى إدارة المؤسسات العمومية، شاكرين لكم حسن الاستجابة والتعاون.

كما نخططكم علما بأن هذه الإجابات سيتم التعامل معها بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الطلبة:

- بن علي عبد المؤمن.
- قماري عبد القادر.

ملاحظة هامة: يرجى من سيادتكم الموقرة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع (X) في المكان المناسب.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أصغر من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐

أكبر من 35 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

3- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ تقني سامي ☐

مؤهل آخر أذكره

4- طبيعة العمل: مدير ☐ مسؤول ☐

رئيس دائرة ☐ رئيس مصلحة ☐

وظيفة أخرى أذكرها.....

5- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: فعالية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفات العالمية الإيزو 2008

1) مبدأ القيادة

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	لدى مجلس الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.					
02	مدير قسم إدارة الجودة ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية.					
03	يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار.					
04	هناك التزام من طرف الادارة العليا بالمؤسسة في تطبيق سياسة الجودة.					
05	تشجع الادارة العليا بالمؤسسة كل المبادرات التي تساهم في تعزيز نظام الجودة بالمؤسسة.					
06	إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.					
07	الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.					
08	دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل، العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.					

1) مبدأ التركيز على العملاء

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غموافق بشدة
01	تقوم المؤسسة باستقصاء العملاء أو إجراء مقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها.					
02	تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العملاء.					
03	يتم التخطيط لخدمات المؤسسة بناء على احتياجات وتوقعات العملاء.					
04	يتم التعامل مع اقتراحات العملاء بجدية.					
05	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء وتعمل على معالجتها.					

2) مبدأ مشاركة العمال

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غموافق بشدة
01	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.					
02	يعامل العاملون بالمؤسسة الزبائن معاملة ممتازة.					
03	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.					
04	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.					
05	إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.					
06	يتم توظيف موظفي قسم إدارة الجودة على أساس علمي وشهادة جامعية وخبرة.					

3) مبدأ مقارنة العمليات (المسارات)

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة يعد أحد الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة.					
02	تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.					
03	يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع اجراءات التصحيح والوقاية.					
04	قسم إدارة الجودة ذو فاعلية قوية في تحقيق أهداف المنظمة.					
05	يوجد تدقيق داخلي تابع لقسم إدارة الجودة على العمليات والإجراءات لمراقبة تنفيذ الادارات الأخرى، العمليات والخطط الموضوعة بالمنظمة.					

4) مبدأ الإدارة بمدخل النظم

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	يتم إشراك قسم إدارة الجودة في تحليل المعطيات الحالية و المستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات الإدارية لكل إدارة على حدى.					
02	تقوم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم بدور رئيسي في وضع الخطط والاستراتيجيات.					
03	هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم.					
04	طبيعة عمل قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم هو وضع متابعة وتنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى.					
05	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية يتناسب مع تطبيق الجودة.					

5) مبدأ التحسين المستمر

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غموافق بشدة
01	يتم قياس أداء العاملين المتعلق بالإنتاجية باستمرار.					
02	يتم قياس أداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها باستمرار.					
03	يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم شهري على باقي الإدارات.					
04	يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم سنوي على باقي الإدارات.					
05	تستعين منظمتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في إدارة الجودة عند إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة.					
06	وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.					

6) مبدأ منهجية الاستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة.					
02	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة.					
03	اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات استنادا إلى تحليل واقعي ومتوازن مع الخبرة والحدس.					
04	التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية.					

7) مبدأ علاقات تبادل المنفعة مع الموردين

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.					
02	وضع البرامج اللازمة لقياس أداء الموردين وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.					
03	تبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين.					
04	تؤدي تبادل المنفعة مع الموردين إلى الارتقاء بمستوى الخدمات.					

قائمة المحكمين

إسم واللقب الأستاذ	الرتبة العلمية في الجامعة
هشام لبزة	أستاذ محاضر - أ -
هشام غربي	أستاذ محاضر - ب -
بوصبيح صالح رحيمة	أستاذة مساعدة - أ -
علي ذهب	أستاذ مساعد - أ -
عصام جوادي	أستاذ مساعد - أ -

مخرجات الـ spss

```
GET
  FILE='C:\Users\pc\Desktop\_76;لي:93_ن.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=_75; مل:93_ل:75_هل:72_لم:75_؛85_م:93_ل:75_؛87_ن:80_ل:77_؛85_؛76_؛82_ل:75_؛
  /NTILES=4
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		22-APR-2016 19:52:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\بن علي.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	34
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل العمل الخبرة /NTILES=4 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:03.43
	Temps écoulé	00:00:14.13

[DataSet1] C:\Users\pc\Desktop\علي بن.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	طبيعة العمل
N	Valide	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0
Centiles	25	1.00	2.00	1.00	3.00
	50	1.00	3.50	2.00	4.00
	75	1.00	4.00	3.00	5.00

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	94.1	94.1	94.1
Valide أنثى	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 30 سنة	9	26.5	26.5	26.5
من 30 إلى 35 سنة	8	23.5	23.5	50.0
أكبر من 35 سنة	17	50.0	50.0	100.0
Valide Total	34	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

ثانوي	9	26.5	26.5	26.5
تقني سامي	4	11.8	11.8	38.3
جامعي	15	44.1	44.1	82.4
دراسات عليا	5	14.7	14.7	97.1
مؤهل آخر	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

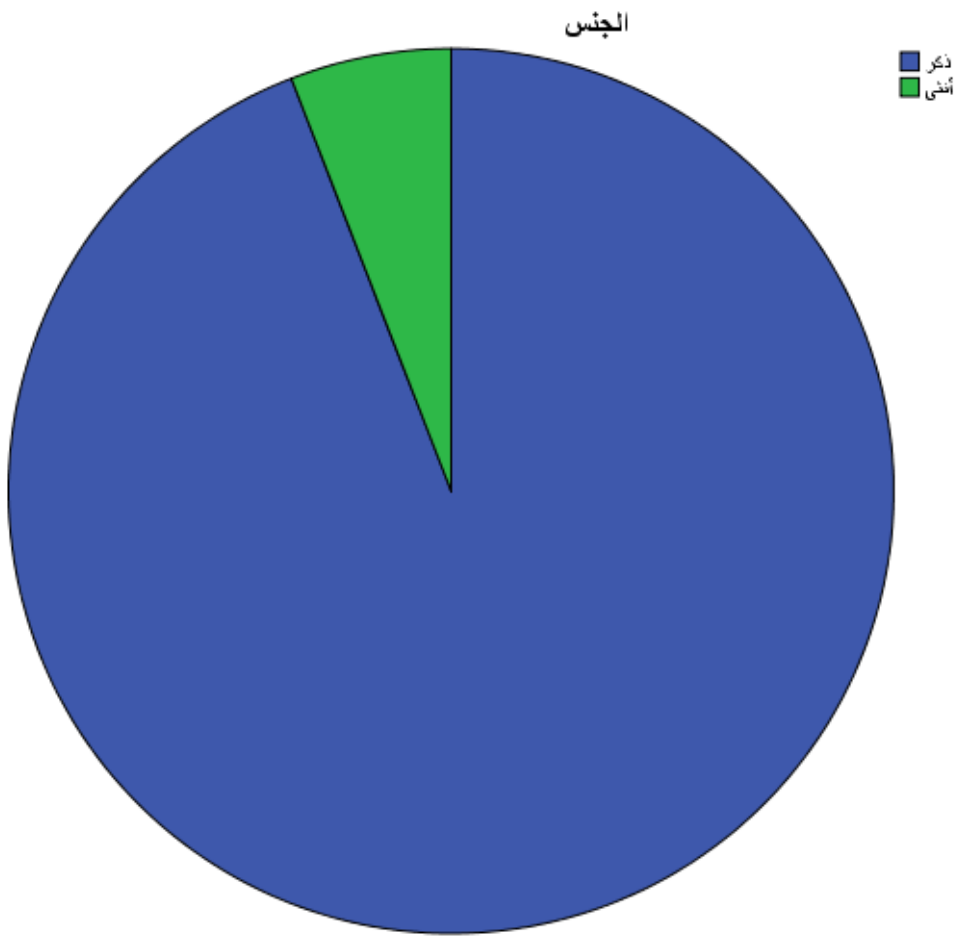
طبيعة العمل

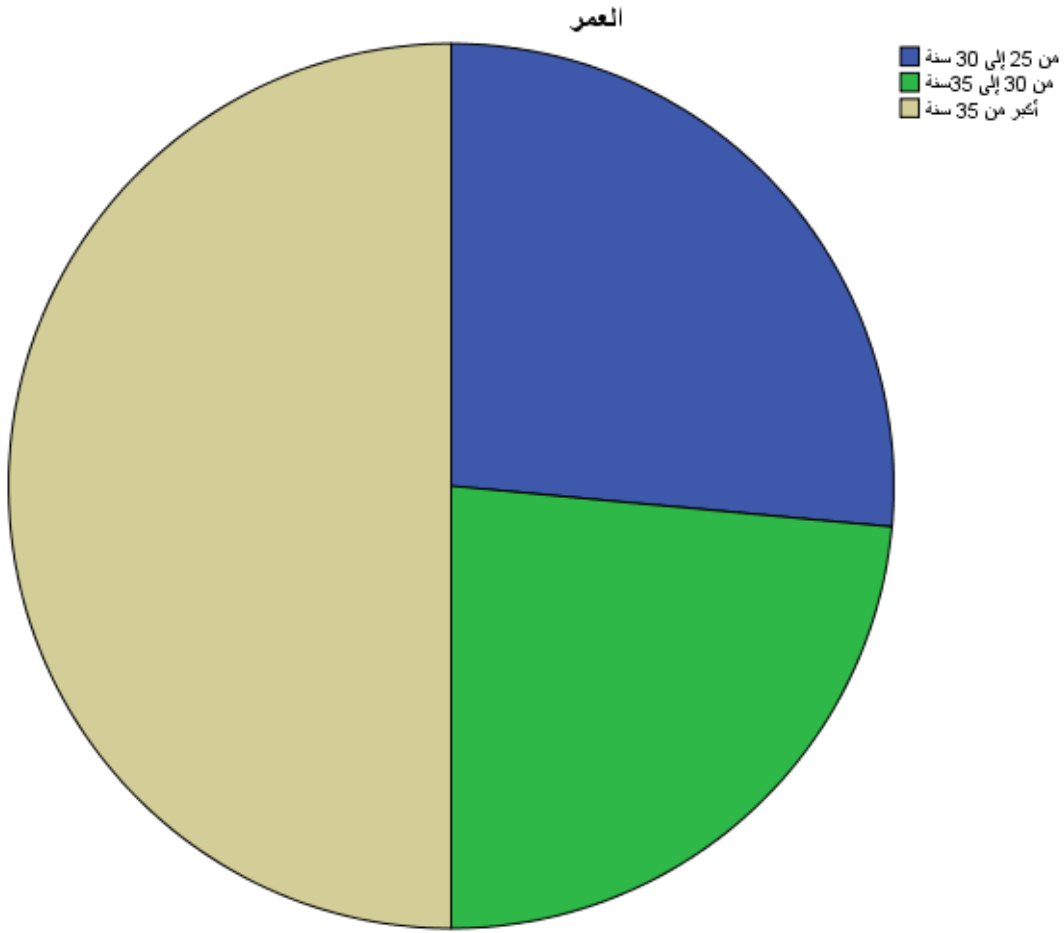
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	2.9	2.9	2.9
مسؤول	3	8.8	8.8	11.8
رئيس الدائرة	4	11.8	11.8	23.6
رئيس مصلحة	11	32.3	32.3	55.9
آخر	15	44.1	44.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

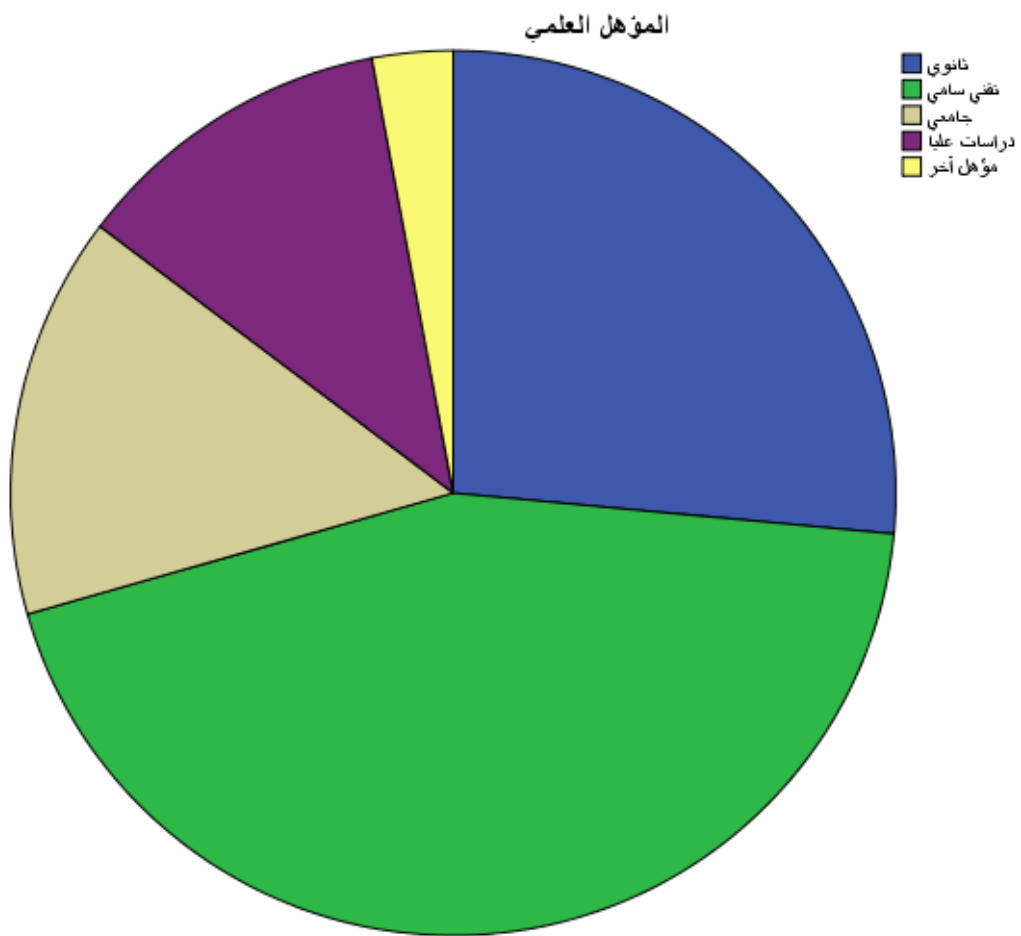
الخبرة

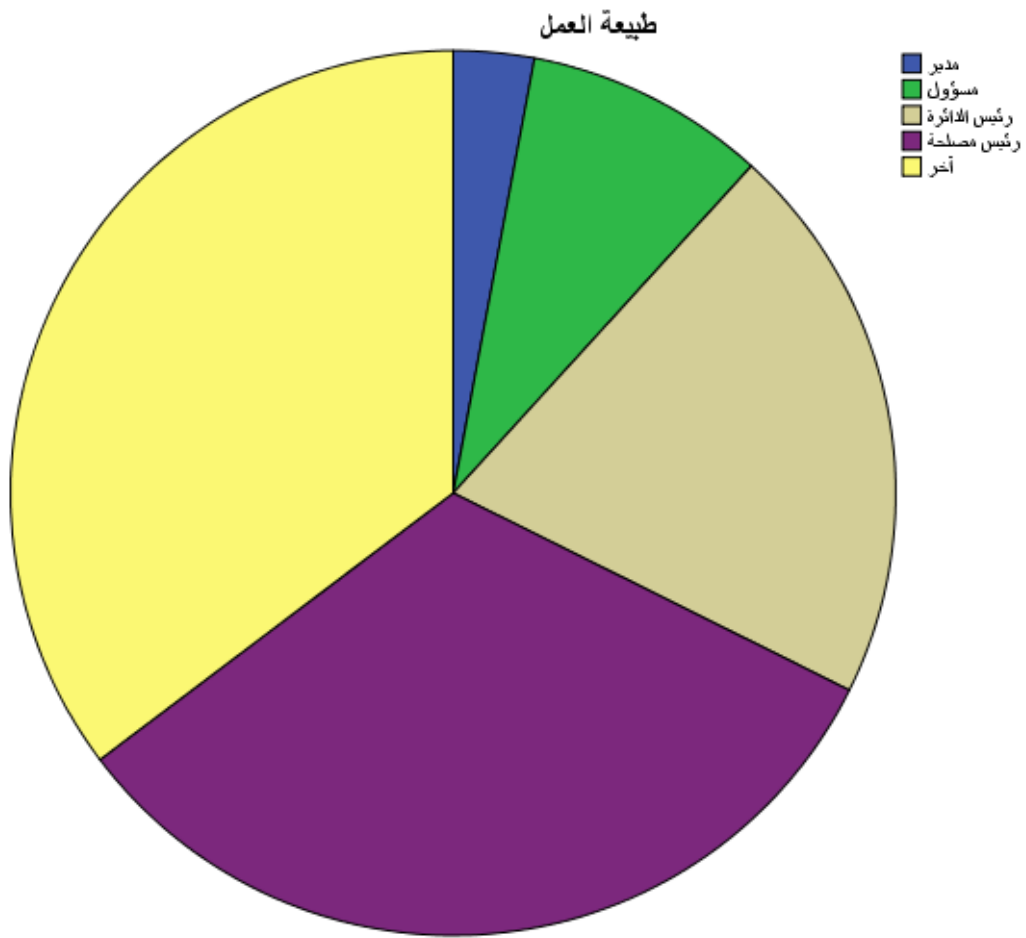
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	5	14.7	14.7	14.7
من 5 إلى 10 سنوات	7	20.6	20.6	35.3
من 10 إلى 15 سنة	5	14.7	14.7	50.0
أكثر من 15 سنة	17	50.0	50.0	100.0
Total	34	100.0	100.0	

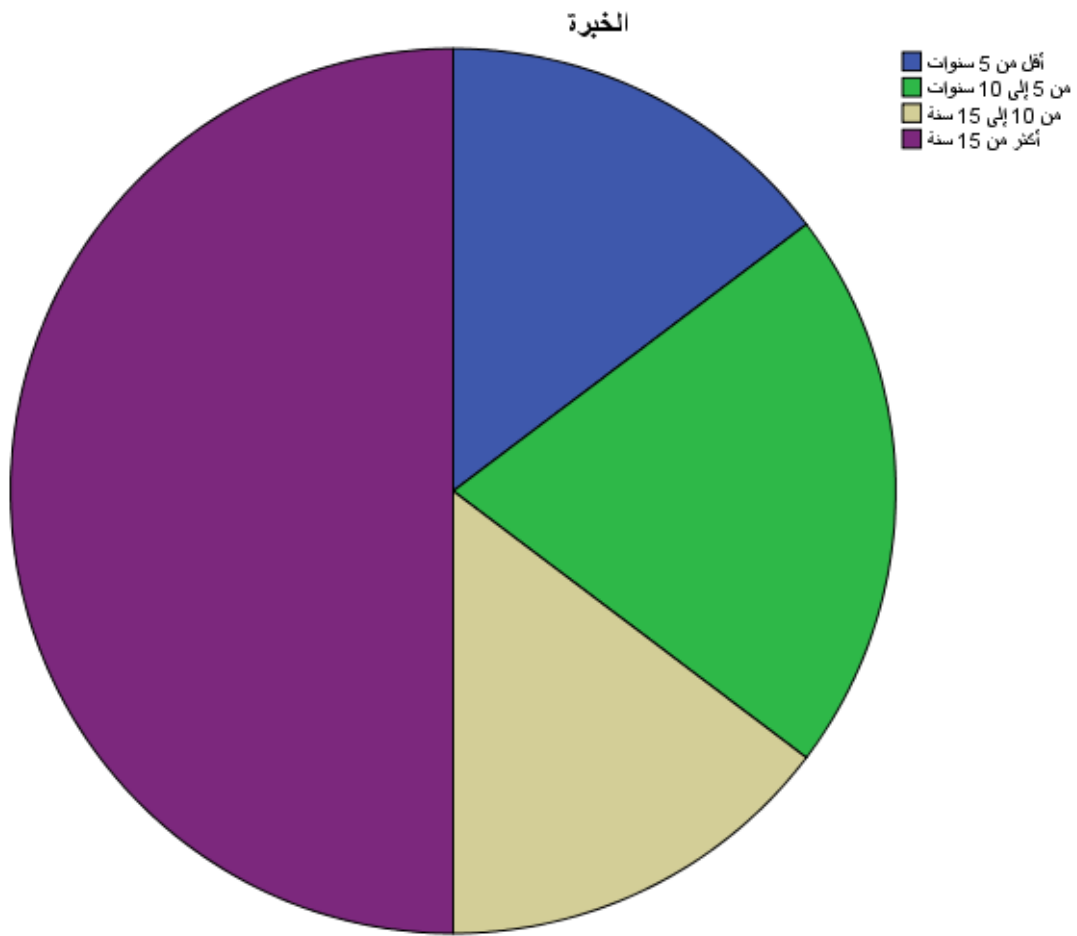
Diagramme en secteurs











```

GET
  FILE='C:\Users\pc\Desktop\_76;لي:93_ن.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6
D1 D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3 E4 E5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 G1 G2 G3 G4 H1 H2 H3 H4
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		24-APR-2016 22:19:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\بن علي.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	34
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 D1 D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3 E4 E5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 G1 G2 G3 G4 H1 H2 H3 H4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.05

Tableau de fréquences

تقوم المؤسسة باستقصاء العملاء أو إجراء مقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
موافق	13	38.2	38.2	44.1
موافق بشدة	19	55.9	55.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العملاء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
محايد	3	8.8	8.8	14.7
موافق	16	47.1	47.1	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم التخطيط لخدمات المؤسسة بناءً على احتياجات وتوقعات العملاء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	5	14.7	14.7	26.5
موافق	20	58.8	58.8	85.3
موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم التعامل مع اقتراحات العملاء بجدية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	67.6	67.6	67.6
Valide موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء وتعمل على معالجتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	20.6	20.6	20.6
موافق	20	58.8	58.8	79.4
Valide موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

لدى مجلس الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
محايد	4	11.8	11.8	14.7
Valide موافق	17	50.0	50.0	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

مدير قسم إدارة الجودة ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
محايد	7	20.6	20.6	35.3
Valide موافق	12	35.3	35.3	70.6
موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
محايد	2	5.9	5.9	8.8
موافق	22	64.7	64.7	73.5
موافق بشدة	9	26.5	26.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

إن التدريب في مجال الجودة يشمل كافة المدراء والعاملين في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	17.6	17.6	17.6
موافق	13	38.2	38.2	55.9
موافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

إن التدريب في مجال الجودة يعمل على اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء (الزبائن) في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
محايد	4	11.8	11.8	17.6
موافق	12	35.3	35.3	52.9
موافق بشدة	16	47.1	47.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
محايد	5	14.7	14.7	23.5
موافق	13	38.2	38.2	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	5	14.7	14.7	26.5
موافق	10	29.4	29.4	55.9
موافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل، العمود الفقري لنجاح

قسم إدارة الجودة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
محايد	1	2.9	2.9	11.8
موافق	18	52.9	52.9	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
محايد	2	5.9	5.9	20.6
موافق	21	61.8	61.8	82.4
موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يعامل العاملون بالمؤسسة الزبائن معاملة ممتازة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	2.9	2.9	2.9
موافق	23	67.6	67.6	70.6

موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	20.6	20.6	20.6
محايد	6	17.6	17.6	38.2
موافق	17	50.0	50.0	88.2
موافق بشدة	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	11.8	11.8	11.8
غير موافق	4	11.8	11.8	23.5
محايد	7	20.6	20.6	44.1
موافق	15	44.1	44.1	88.2
موافق بشدة	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	23.5	23.5	23.5
محايد	5	14.7	14.7	38.2
موافق	18	52.9	52.9	91.2
موافق بشدة	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم توظيف موظفي قسم إدارة الجودة على أساس علمي وشهادة جامعية وخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
غير موافق	5	14.7	14.7	17.6
محايد	7	20.6	20.6	38.2
موافق	14	41.2	41.2	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة يعد أحد الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
محايد	7	20.6	20.6	23.5
موافق	15	44.1	44.1	67.6
موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تتبدل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	2	5.9	5.9	17.6
موافق	19	55.9	55.9	73.5
موافق بشدة	9	26.5	26.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع إجراءات التصحيح والوقاية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	17.6	17.6	17.6
موافق	16	47.1	47.1	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

قسم إدارة الجودة ذو فاعلية قوية في تحقيق أهداف المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محاييد	4	11.8	11.8	23.5
موافق	15	44.1	44.1	67.6
موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يوجد تدقيق داخلي تابع لقسم إدارة الجودة على العمليات والإجراءات لمراقبة تنفيذ الإدارات الأخرى، العمليات والخطط الموضوعات بالمنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
محاييد	8	23.5	23.5	29.4
موافق	17	50.0	50.0	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم إشراك قسم إدارة الجودة في تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات الإدارية لكل إدارة على حدى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محاييد	4	11.8	11.8	23.5
موافق	19	55.9	55.9	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تقوم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم بدور رئيسي في وضع الخطط والاستراتيجيات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	17.6	17.6	17.6
محاييد	5	14.7	14.7	32.4
موافق	18	52.9	52.9	85.3

موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	17.6	17.6	17.6
محايد	2	5.9	5.9	23.5
موافق	16	47.1	47.1	70.6
موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

طبيعة عمل قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم هو وضع متابعة وتنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	6	17.6	17.6	29.4
موافق	11	32.4	32.4	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية يتناسب مع تطبيق الجودة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	3	8.8	8.8	20.6
موافق	17	50.0	50.0	70.6
موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم قياس أداء العاملين المتعلق بالإنتاجية باستمرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8

محايد	5	14.7	14.7	26.5
موافق	17	50.0	50.0	76.5
موافق بشدة	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم قياس أداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
محايد	2	5.9	5.9	11.8
موافق	22	64.7	64.7	76.5
موافق بشدة	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم شهري على باقي الإدارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	13	38.2	38.2	38.2
محايد	5	14.7	14.7	52.9
موافق	9	26.5	26.5	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم سنوي على باقي الإدارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	20.6	20.6	20.6
محايد	6	17.6	17.6	38.2
موافق	14	41.2	41.2	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تستعين منظمتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في إدارة الجودة عند إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
محايد	6	17.6	17.6	32.4
موافق	18	52.9	52.9	85.3
موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

وعى المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير

في تحقيق الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
محايد	5	14.7	14.7	26.5
موافق	21	61.8	61.8	88.2
موافق بشدة	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
محايد	4	11.8	11.8	17.6
موافق	16	47.1	47.1	64.7
موافق بشدة	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	26.5	26.5	26.5
محايد	1	2.9	2.9	29.4
موافق	18	52.9	52.9	82.4
موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات استنادا إلى تحليل واقعي ومتوازن مع الخبرة والحدس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
محايد	2	5.9	5.9	14.7
موافق	22	64.7	64.7	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
غير موافق	2	5.9	5.9	11.8
محايد	1	2.9	2.9	14.7
موافق	22	64.7	64.7	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	5.9	5.9	5.9
موافق	19	55.9	55.9	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

وضع البرامج اللازمة لقياس أداء الموردين وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
محايد	3	8.8	8.8	17.6

موافق	22	64.7	64.7	82.4
موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
غير موافق	4	11.8	11.8	14.7
محايد	4	11.8	11.8	26.5
موافق	18	52.9	52.9	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يؤدي تبادل المنفعة مع الموردين إلى الارتقاء بمستوى الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	8.8	8.8	8.8
موافق	18	52.9	52.9	61.8
موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5
C6 D1 D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3 E4 E5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 G1 G2 G3 G4 H1 H2 H3 H4
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu	24-APR-2016 22:21:14
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\pc\Desktop\بن علي.sav

	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail		34
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.	
		DESCRIPTIVES	
Syntaxe		VARIABLES=A1 A2 A3 A4	
		A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7	
		B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 D1	
		D2 D3 D4 D5 E1 E2 E3 E4	
Ressources		E5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 G1	
		G2 G3 G4 H1 H2 H3 H4	
		/STATISTICS=MEAN	
		STDDEV.	
	Temps de processeur		00:00:00.00
	Temps écoulé		00:00:00.00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\علي بن علي.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة باستقصاء العملاء أو إجراء مقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها.	34	4.44	.786
تدرك المؤسسة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العملاء.	34	4.15	.925
يتم التخطيط لخدمات المؤسسة بناءً على احتياجات وتوقعات العملاء.	34	3.76	.855
يتم التعامل مع اقتراحات العملاء بجدية.	34	4.32	.475
يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء، وتعمل على معالجتها.	34	4.00	.651
لدى مجلس الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.	34	4.18	.758

مدير قسم إدارة الجودة ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية.	34	3.79	1.038
يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار.	34	4.15	.657
إن التدريب في مجال الجودة يشمل كافة المدراء والعاملين في المؤسسة.	34	4.26	.751
إن التدريب في مجال الجودة يعمل على اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء (الزبائن) في المؤسسة.	34	4.24	.890
إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	34	4.06	.952
الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.	34	4.06	1.043
دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومنكامل، العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.	34	4.15	.857
يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.	34	3.82	.904
يعامل العاملون بالمؤسسة الزبائن معاملة ممتازة.	34	4.26	.511
يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.	34	3.53	.961
يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.	34	3.32	1.199

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.	34	3.47	.961
يتم توظيف موظفي قسم إدارة الجودة على أساس علمي وشهادة جامعية وخبرة.	34	3.62	1.074
تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة يعد أحد الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة.	34	4.06	.814
تبذل إدارة المؤسسة جهوداً لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.	34	3.97	.904

يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع اجراءات التصحيح والوقاية.	34	4.00	1.044
قسم إدارة الجودة ذو فاعلية قوية في تحقيق أهداف المنظمة.	34	3.97	.969
يوجد تدقيق داخلي تابع لقسم إدارة الجودة على العمليات والإجراءات لمراقبة تنفيذ الادارات الأخرى، العمليات والخطط الموضوعية بالمنظمة.	34	3.85	.821
يتم إشراك قسم إدارة الجودة في تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات الإدارية لكل إدارة على حدى.	34	3.85	.892
تقوم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم بدور رئيسي في وضع الخطط والاستراتيجيات.	34	3.65	.950
هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم.	34	3.88	1.038
طبيعة عمل قسم إدارة الجودة بالمنظمة لديكم هو وضع متابعة وتنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى.	34	3.97	1.029
إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية يتناسب مع تطبيق الجودة.	34	3.97	.937
يتم قياس أداء العاملين المتعلق بالإنتاجية باستمرار.	34	3.85	.925

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم قياس أداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها باستمرار.	34	4.06	.736
يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم شهري على باقي الإدارات.	34	3.29	1.194
يقوم قسم إدارة الجودة بتقييم سنوي على باقي الإدارات.	34	3.62	1.045
تستعين منظمتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في إدارة الجودة عند إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة.	34	3.68	.912

وعى المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف.	34	3.74	.828
يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل النشاطات بالمؤسسة.	34	4.12	.844
يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة.	34	3.62	1.074
اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات استناداً إلى تحليل واقعي ومتوازن مع الخبرة والحدس.	34	3.97	.797
التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية.	34	3.88	1.008
ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.	34	4.32	.589
وضع البرامج اللازمة لقياس أداء الموردين وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.	34	3.88	.880
تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين.	34	3.76	1.017
يؤدي تبادل المنفعة مع الموردين إلى الإرتقاء بمستوى الخدمات.	34	4.29	.629
N valide (listwise)	34		

ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY _75;85_م:93_ج;
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques	
Résultat obtenu	30-APR-2016 13:17:29
Commentaires	
Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\علي-بن.sav
Ensemble de données actif	DataSet1
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	34
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Observations prises en compte	ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY العمر /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe	
Temps de processeur	00:00:00.05
Ressources	Temps écoulé 00:00:00.44

[DataSet1] C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\علي-بن.sav

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
--	------------------	-----	--------------------	---	---------------

A	Inter-groupes	.343	2	.172	.931	.405
	Intra-groupes	5.714	31	.184		
	Total	6.058	33			
B	Inter-groupes	.165	2	.083	.244	.785
	Intra-groupes	10.515	31	.339		
	Total	10.680	33			
C	Inter-groupes	1.587	2	.794	2.014	.151
	Intra-groupes	12.218	31	.394		
	Total	13.805	33			
D	Inter-groupes	1.658	2	.829	1.635	.211
	Intra-groupes	15.713	31	.507		
	Total	17.371	33			
E	Inter-groupes	.728	2	.364	.531	.593
	Intra-groupes	21.249	31	.685		
	Total	21.978	33			
F	Inter-groupes	2.306	2	1.153	1.846	.175
	Intra-groupes	19.363	31	.625		
	Total	21.670	33			
G	Inter-groupes	1.302	2	.651	1.116	.340
	Intra-groupes	18.088	31	.583		
	Total	19.390	33			
H	Inter-groupes	1.154	2	.577	1.662	.206
	Intra-groupes	10.760	31	.347		
	Total	11.914	33			
ABCDEFGH	Inter-groupes	.591	2	.295	1.045	.364
	Intra-groupes	8.767	31	.283		
	Total	9.358	33			

ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY _75; لم_72: هل;
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques	
Résultat obtenu	30-APR-2016 13:18:13
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\علي-بن.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	34
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY A B C D E F G H ABCDEF GH BY المؤهل /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\علي-بن.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A	Inter-groupes	.228	4	.057	.284	.886
	Intra-groupes	5.829	29	.201		
	Total	6.058	33			
B	Inter-groupes	1.170	4	.293	.892	.481
	Intra-groupes	9.510	29	.328		
	Total	10.680	33			
C	Inter-groupes	3.163	4	.791	2.155	.099
	Intra-groupes	10.642	29	.367		
	Total	13.805	33			
D	Inter-groupes	1.399	4	.350	.635	.642
	Intra-groupes	15.971	29	.551		
	Total	17.371	33			

E	Inter-groupes	2.803	4	.701	1.060	.394
	Intra-groupes	19.175	29	.661		
	Total	21.978	33			
F	Inter-groupes	1.443	4	.361	.517	.724
	Intra-groupes	20.227	29	.697		
	Total	21.670	33			
G	Inter-groupes	2.821	4	.705	1.234	.318
	Intra-groupes	16.569	29	.571		
	Total	19.390	33			
H	Inter-groupes	1.287	4	.322	.878	.489
	Intra-groupes	10.626	29	.366		
	Total	11.914	33			
ABCDEFGH	Inter-groupes	1.211	4	.303	1.078	.385
	Intra-groupes	8.146	29	.281		
	Total	9.358	33			

ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY _ل_93:مل;75_ /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques		
Résultat obtenu		30-APR-2016 13:18:32
Commentaires		
	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\بن-علي.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse. ONEWAY A B C D E F G H ABCDEF GH BY العمل /MISSING ANALYSIS.
	Temps de processeur	00:00:00.00
Ressources	Temps écoulé	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\علي-بن.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A	Inter-groupes	1.008	4	.252	1.448	.244
	Intra-groupes	5.049	29	.174		
	Total	6.058	33			
B	Inter-groupes	.914	4	.228	.678	.613
	Intra-groupes	9.767	29	.337		
	Total	10.680	33			
C	Inter-groupes	.333	4	.083	.179	.947
	Intra-groupes	13.472	29	.465		
	Total	13.805	33			
D	Inter-groupes	1.008	4	.252	.446	.774
	Intra-groupes	16.363	29	.564		
	Total	17.371	33			
E	Inter-groupes	1.763	4	.441	.632	.644
	Intra-groupes	20.215	29	.697		
	Total	21.978	33			
F	Inter-groupes	.932	4	.233	.326	.858
	Intra-groupes	20.738	29	.715		
	Total	21.670	33			
G	Inter-groupes	.395	4	.099	.151	.961
	Intra-groupes	18.995	29	.655		
	Total	19.390	33			
H	Inter-groupes	.534	4	.134	.340	.848
	Intra-groupes	11.379	29	.392		

	Total	11.914	33			
	Inter-groupes	.472	4	.118	.385	.817
ABCDEFGH	Intra-groupes	8.885	29	.306		
	Total	9.358	33			

ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY _75;77_:85_:76_:82_ج;
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques		
Résultat obtenu		30-APR-2016 13:18:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\بن-علي.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	34
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY A B C D E F G H ABCDEFGH BY الخبرة /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\بن-علي.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A	Inter-groupes	.869	3	.290	1.675	.193
	Intra-groupes	5.188	30	.173		
	Total	6.058	33			
B	Inter-groupes	.726	3	.242	.729	.543
	Intra-groupes	9.954	30	.332		
	Total	10.680	33			
C	Inter-groupes	4.070	3	1.357	4.181	.014
	Intra-groupes	9.735	30	.324		
	Total	13.805	33			
D	Inter-groupes	2.235	3	.745	1.477	.241
	Intra-groupes	15.136	30	.505		
	Total	17.371	33			
E	Inter-groupes	3.246	3	1.082	1.733	.181
	Intra-groupes	18.731	30	.624		
	Total	21.978	33			
F	Inter-groupes	5.328	3	1.776	3.261	.035
	Intra-groupes	16.341	30	.545		
	Total	21.670	33			
G	Inter-groupes	1.440	3	.480	.802	.503
	Intra-groupes	17.950	30	.598		
	Total	19.390	33			
H	Inter-groupes	3.467	3	1.156	4.105	.015
	Intra-groupes	8.447	30	.282		
	Total	11.914	33			
ABCDEFGH	Inter-groupes	1.932	3	.644	2.602	.070
	Intra-groupes	7.426	30	.248		
	Total	9.358	33			

مخرجات الـ MINITAB

14:45:30 2016-05-10

.Welcome to Minitab, press F1 for help

One-Sample Z: AA; BB; CC; DD; EE; FF; GG; HH

Test of $\mu = 3$ vs > 3

The assumed standard deviation = 1

Lower %95

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	SIG
AA	34	4.135	0.428	0.171	3.853	6.62	0.000
BB	34	4.112	0.569	0.171	3.830	6.49	0.000
CC	34	3.673	0.646	0.171	3.391	3.92	0.000
DD	34	3.971	0.726	0.171	3.688	5.66	0.000
EE	34	3.865	0.816	0.171	3.583	5.04	0.000
FF	34	3.705	0.810	0.171	3.423	4.11	0.000
GG	34	3.897	0.767	0.171	3.615	5.23	0.000
HH	34	4.066	0.601	0.171	3.784	6.22	0.000

.NOTE * Saving Excel 5.0 - 7.0 files is obsolete *